# الإدارة التعليمية الإستراتيجية




## أ.د. أحمد علي الحاج محمد

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم
كلية التربية - جامعة صنعاء



٢٠١٧

# الإدارة التعليمية الاستراتيجية

هذا الكتاب قيد المراجعة الشاملة واللغوية تمهيدًا لنشره

**أ. د. أحمد علي الحاج محمد**

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم

٢٠١٧

**فهرس** ........................................................ ٢

**مقدمة:**

الإدارة موجودة منذ ظهور الإنسان على هذه البسيطة، بوصفها نوعًا من السلوك البشري العام، فتنظيم الإنسان لوجوده هو نوع من أنواع الإدارة العامة، بيد أن الإدارة كانت في العصور القديمة بسيطة وعفوية، ولكن كلما ازدادت الحياة تعقدًا وتحضرًا غدت حاجة الإنسان أكثر إلى الإدارة، بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورية للإنسان وللجماعة، فالإنسان بحاجة للإدارة لتنظيم وتسيير أموره وأمور أسرته، والمؤسسة، بل إن أية مؤسسة بحاجة للإدارة من أجل تنظيم أمورها، وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة، لتصبح الإدارة عملية مهمة في المجتمعات البشرية وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة المناشط البشرية، واتساعها من جهة، واتجاهها نحو التخصص والتنوع والتفرغ من جهة أخرى، لتغدو الإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسه، وأصوله ونظرياته، وله أن يتطور ويتجدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات ويتعايش معها، ومع تقدمها من خلال التفاعلات اليومية التي تجري بين العاملين في هذه الإدارة، وما تحدثه هذه التفاعلات من سلوكيات سيكولوجية سلبًا وايجابيًا.

ولما كانت الإدارة تقوم على توجيه الجهد البشري، فإنها ترتكز على العنصر الإنساني، وتدور حول ما يمارسه من أنشطه خلال مراحل العملية الإدارية؛ كون الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيمًا آليًا.

وإذا كانت الإدارة قائمة على العنصر البشري داخل التنظيم وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاية هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء الإدارة، فمن الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم باهتمام، ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة، وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم، وأيضًا خارجه [1].

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال وإدارة المؤسسات وغيرها من الميادين. ولكل ميدان أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشكلاته الخاصة به، ولكن على الرغم من هذا هناك عناصر مشتركة بين هذه الميادين جميعًا.

---

(1) أفندي (٢٠٠٣): ص١.

وفي سياق الإدارة العامة ظهرت الإدارة التعليمية، وأخذت تشهد تطورًا متسارعًا، شأنها شأن الإدارة العامة؛ ذلك أن الإدارة التعليمية هي الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقًا لايدلوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية السائدة فيه، حتى تحقق الأهداف التربوية المنشودة.

وتفسير ذلك أنه انقضى ذلك العهد الذي كانت فيه الإدارة التعليمية قادرة على مقاومة الضغوط الخارجية المؤثرة عليه من ثقافات وحضارات مختلفة، مهما كانت قوتها، عندما كان في وضع يمكنه من التفاعل الخلاق مع تلك المؤثرات واستيعاب ما يفيده في إطار البناء القائم، دون أن يغير من شكله ومضمونه، أو يفقد خصائصه. أما في عصر العولمة فلا قبل لنظم التعليم وإداراتها التعليمية من مقاومة الضغوط والتحديات المختلفة التي تتفجر من كل حدب وصوب، وتتضاعف قوة تأثيرها بسرعة هائلة؛ كلما تقادمت الأيام والسنين، وخصوصًا في البلاد العربية ومنها اليمن، ولا سبيل إلى مواجهتها إلا بالاستجابة الفاعلة الموازية لتلك التحديات المساوية لها في القوة والمقدار؛ وذلك بتجديد، بل وتغيير نظم التعليم باستمرار في ضوء استشراف آفاق المستقبل بفكر جديد وإرادة وثابة، وفتح المجال واسعًا لأي تجديدات؛ كلما دعت الحاجة لذلك، وإلا فلا بقاء لنظم تعليمية بالية جامدة شكلاً ومضمونًا، ولا فائدة لنظم غير قادرة على الفعل والانفعال مع كل جديد ومستحدث؛ لأن نظم التعليم ونوعية تربيتها للنشء هي عماد التنمية الشاملة، وأساس النهضة القادمة [٢].

ولذلك وغيره أخذ التحدي العلمي والتقني يشكل أبرز التحديات التي تواجه المنظومة التعليمية، والتي أصبحت وتيرتها تزداد بسرعة، ويصعب على كثير من الدول والشعوب ملاحقتها، أو ردم الهوة بينها، إذا لم تأخذ بزمام المبادرة في توظيف التقدم العلمي والتقني المتسارع في مختلف أنشطة المجتمع، وفي مقدمة ذلك فتح المجال على مصراعيه أمام الإدارة التعليمية الاستراتيجية؛ لبناء نظم تعليمية قدارة على الاستجابة لتحديات قوية وكاسحة، وتوجيهها للمشاركة في توطين التقنية، واستثمارها الرشيد في شتى أوجه حياة المجتمع.

ومرد ذلك أن المجتمعات البشرية أخذت تشهد ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تقنية المعلومات والاتصالات التي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف أوجه حياة المجتمعات المعاصرة، وهي مازالت في بدايتها. وهذه الثورة هي – في جوهرها – ثورة تعليمية؛ كونها تعتمد على العقل والمعرفة والقدرات الإبداعية، والتربية هي أداة ذلك.

وبذلك يتضح أن الثورات الكبرى التي شهدتها البشرية خلال مسيرتها التاريخية ارتبطت ارتباطًا وثيقًا بحدوث ثورات تعليمية تسبقها وتصحبها؛ كي تعزز دوامها، بمعنى أن كلاً منهما سبب ونتيجة للآخر في آن واحد، الأول علة للثاني، وكلاهما علة ومعلول. فإذا كانت الثورة العلمية أو المعرفية



---

([٢]) راجع أحمد علي الحاج محمد (

نوعًا من الاستثارة العقلية تنقل البشر إلى حالة الوعي؛ فقد اعتمدت تلك الاستثارة على قوة العقل في المعرفة، والخبرة تكسب القدرة على الفعل، ولذلك فالثورة العلمية هي في الأساس ثورة معرفية، والثورة المعرفية هي في جوهرها ثورة تعليمية، والثورة التعليمية تعني توسيع نطاق المعرفة، بتوفير الثقافة الملائمة لنشرها في المجتمع وقبولها اجتماعيًا وتوظيفها حياتيًا (٣).

والحق، أن التلازم بين الثورة المعرفية والتقنية، والثورة التعليمية يكون في العصر الراهن أكثر وثوقًا من أي وقت مضى؛ لأن الثورة التعليمية هي أساس نشر الثورة المعرفية، وذلك بتوسيع نطاق المشاركة في قوة المعرفة، وتحويل المعرفة من قوة إلى فعل؛ بإعداد وتأهيل المهارات كثيفة المعرفة، وتنمية العقول والقدرات الابتكارية والإبداعية، وتسريع وتيرة توظيف المعرفة، وتطبيق نتائج الإبداعات في قطاعات الإنتاج والخدمات، وكذا تنمية قدرات الناس على متابعة التعلم واكتساب المزيد من الخبرات، والبحث عن المعلومات المفيدة واستخدامها، بالإضافة إلى تنمية مهارات ومعارف أبناء المجتمع التي تمكنهم من التعامل مع تقنيات المعلومات الذكية، وتوجيهها بدءًا من تشغيلها واستهلاكها، ومرورًا باستيعاب منطقها وبنائها، وانتهاءً بتطويرها وإنتاجها(٤).

بهذه المقدمة العامة تتضح رحلة هذا الكتاب، حيث تضمن ثمانية فصول، وهي:

(٣) محمد جواد رضا( ٢٠٠٢): العرب والتربية والمستقبل، تربية النكوص أو تربية الأمل، الكويت، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، ص١٩٠.

(٤) مصطفى حجازي (١٩٩٩): العولمة والتنشئة الاجتماعية، ندوة مستقبل التربية العربية والعولمة، المنعقدة في جامعة البحرين في الفترة ٣.٢، ص ١٧.

# الفصل الأول

# أسس الإدارة التعليمية

أولاً: مدخل عام إلى الإدارة.

ثانيًا: العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية.

ثالثًا: نشأة الإدارة التعليمية وتطورها.

رابعًا: مفهوم الإدارة التعليمية وأهميتها ووظائفها.

خامسًا: مستويات الإدارة التعليمية ومركزية ولامركزيتها.

سادسًا: مبادئ الإدارة التعليمية وخصائصها.

سابعًا: نظريات الإدارة التعليمية ونماذجها.

ثامنًا: الاتصال والعلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية.

تاسعًا: العوامل والقوى المؤثرة في الإدارة التعليمية.

**أولاً: مدخل عام إلى الإدارة:**

**الإدارة لغة:**

في اللغة العربية: كلمة إدارة هنا مشتقة من الأصل الثلاثي دار بمعنى وجه، وأشرف، وخدم، وأعان، وراقب. ومن هنا تعني الإدارة خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين (٥).

في اللغة الإنجليزية: أصل كلمة "إدارة" (Administration) لاتينية بمعنى (To Serve)، أي (لكي يخدم)، والإدارة بذلك تعني "الخدمة"، على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين (Serve) ().

ويوجد مصطلحان في اللغة الإنجليزية يستخدمان للتعبير عن مستويات كلمة الإدارة، أحدهما: (Administration). وثانيهما: (Management)، حيث يعنى بالأول الإدارة العليا، في حين يستخدم الثاني بمعنى الإدارة التنفيذية، ذلك أن الإدارة العليا تتولى رسم السياسات والخطط في الشركة أو المؤسسة، أما الإدارة التنفيذية فتختص بتنفيذ تلك السياسات والخطط ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا، وباستخدام التنظيم للوصول إلى ذلك الغرض.

**الإدارة اصطلاحًا:** حظيت الإدارة باهتمام واسع، فقد حظيت بتعاريف عدة قدمها رواد الإدارة والعلماء والباحثون، والتي تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين، ومن ثم فهناك تعاريف مهولة للإدارة يصعب حصرها، ورصد مداخل تعريفها، ويمكن هنا عرض بعض التعاريف التي تبين معناها ومغزاها، كما يأتي:

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية الإدارة بأنها: العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما، والإشراف عليه، وأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية (٦).

وتعرف الإدارة أيضًا على أنها: عملية تنسيق وتكامل أنشطة منظمة على نحو يتسم بالفاعلية والكفاية لتحقيق أهداف الإدارة خلال مجموعة من الوظائف الأساسية، هي: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة (٧).

وقد عرفها البعض بأنها: "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفاعل بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاية" (٨).

---

(٥) راجع: طارق المجدوب (٢٠٠٣): الإدارة العامة، العمليات الإدارية، الوظيفة العامة، الإصلاح الإداري، منشورات الحليبي للحقوق، بيروت، لبنان، ص ١١.

(٦) المشار إليه في: طارق المجدوب (١٩٩٩): ص ٢١.

(٧) المشار إليه في: صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٩٩٩): ص ٢١.

(٨) سعود النمر، وآخرون (١٤٢٢): الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط (٥)، الرياض، ص ٥.

كما تعرف الإدارة بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة والمنسّقة المبنية على التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، وكذلك المراقبة، والتقويم.

ويعزى تعدد تعاريف الإدارة بين العلماء والمفكرين والباحثين إلى العديد من العوامل، أبرزها:

- يتسم علم الإدارة باعتباره علمًا اجتماعيًا بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد والانضباط.
- بدأ الاهتمام بعلم الإدارة في وقت متأخر عن سائر العلوم الاجتماعية الأخرى.
- أنه علم تطبيقي أكثر منه نظري.
- أنه علم يعتمد في مفاهيمه على كثير من العلوم الأخرى مثل: علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية.
- يختص علم الإدارة بعمليات حية، ومعقدة تتشابك، وتمتزج في كثير من الأحيان.
- علم الإدارة علم شامل واسع النطاق، إذ يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية، ويتصل بكافة نواح الحياة الفردية والجماعية.
- وجود أكثر من اتجاه أو مدرسة في الإدارة، لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص، وما ترتب على ذلك من إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للإدارة.

وعلى كل حال، فعلى الرغم من تعدد تعاريف الإدارة، فإن هناك قواسمًا مشتركة في تعريف الإدارة، تبين مضمونها ومعناها ومغزاها، تتمثل في:

- أن الإدارة تنظيم نشاط بشري جماعي يعمل على توجيه الإمكانات المادية والبشرية، وحشدها في سبيل تحقيق أهداف أي نظام أو مؤسسة، سواء أكانت صناعية أم زراعية أم تعليمية؛ لأن البشر هم المحور الرئيس في العملية الإدارية.
- أنها عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاية وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف، عن طريق: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.
- أنها عملية اجتماعية تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأشخاص، وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها أداة تطوير المجتمع وتحقيق تقدمه ورفاهيته عن طريق استثمار الطاقات المتوفرة في المجتمع إلى أقصى مدى ممكن.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاية.

• أنها عملية مستمرة.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائها، حيث توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، وبغض النظر عن طبيعة انتمائها، سواء كان للقطاع الخاص أم العام، فهناك إدارة عامة (Public)، وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية، والإدارة التعليمية، والإدارة الأمنية، ونحو ذلك، وهي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، أو هي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه (٩).

غير أن للإدارة مجالين رئيسين هما:

• الإدارة العامة: هي الأم والمرآة التي تعكس السياسة العامة للدولة في مختلف مرافقها ووزارتها المتعددة التي تشرف عليها الحكومة، بما فيها الإدارة التعليمية، وتحقق الإدارة العامة الأهداف العامة لسياسة الدولة.
• الإدارة الخاصة "إدارة الأعمال": وهي الإدارة المرتبطة بالمجال الاقتصادي غير العام، الذي يهدف أساسًا إلى الربح والتطبيق في المنظمات المشروعات ذات الطابع الاقتصادي.

ويبين الجدول الآتي أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

جدول (١) أوجه التشابه والاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

| أوجه الاختلاف | الإدارة العامة | إدارة الأعمال |
|---|---|---|
| الهدف | تقديم الخدمة<br>وقد يكون في بعض الحالات نظير أجر معين ولكن ليس بهدف الربح | تحقيق أقصى ربح ممكن |
| نوع المؤسسات | المرافق والمؤسسات الحكومية | المرافق والمؤسسات الخاصة |

ويقصد بكلمة "عامة" (حكومية)، وذلك تمييزًا للإدارة العامة عن أنواع الإدارات الأخرى، وأخصها إدارة الأعمال، وإدارة الهيئات والمنظمات الخاصة، وإدارة القطاع العام، وإدارة المنظمات الدولية.

فالإدارة العامة هي: التي تمارس أنشطة عامة مستهدفة لتحقيق أهداف حكومية عامة، وهي تنصرف إلى إدارة المشروعات الحكومية العامة، فالإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة، وبتوجيهات منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدى يوميًا.

(٩) راجع: خالد سعد الجضعي (١٤٢٧): الإدارة: النظريات والوظائف،

والإدارة العامة في إطار هذا المفهوم تعني تنفيذ السياسة العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع، وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والإنتاج الحكومي وتنفيذ القوانين، ويترتب على هذا المفهوم نتائج مهمة، وفي مقدمتها الطبيعة السياسية التي تميز الإدارة العامة عن غيرها من أنواع الإدارات الأخرى.

ومن تعاريف الإدارة العامة يمكن استخراج العناصر والمقومات الأساسية للإدارة العامة هي (١٠):

☜ الإدارة العامة هي إدارة بالمعنى الفني أو المهني والعلمي الضيق للإدارة، أي أنها فن وعلم ومهنة، تجمع الجهود والوسائل البشرية والمادية، وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق هدف مشترك مراد تحقيقه.

☜ أنها مجموعة الوسائل البشرية والمادية والتنظيمية العامة المسخرة لتحقيق الأهداف العامة الرسمية المحددة والمراد تحقيقها.

☜ أن لها أهدافًا عامة رسمية محددة في السياسة العامة للدولة والمرسومة في كافة الوثائق والمواثيق والنصوص القانونية والتنظيمية الرسمية، والنافدة المفعول في الدساتير، فهذه المقومات والعناصر الثلاثة التي تكون الإدارة العامة، وتميزها عن الإدارة الخاصة أو الإدارة في الأعمال بالإضافة إلى معايير أخرى تكميلية.

☜ ومن نتائج ارتباط الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة، فالإداري مطالب دائمًا بأن ينظر إلى مدى ارتباط عمله والنتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة في زمان ومجتمع معين، وتظهر هذه الحقيقة ثلاث اعتبارات مهمة يتعين على العاملين بالإدارة العامة، أي موظفي الدولة مراعاتها والحرص عليها، وهي (١١):

♦ الاعتبار الأول: الحاسة السياسية، بمعنى أن يمتد تصوره وفكره واهتماماته إلى استكشاف الأبعاد السياسية للموضوعات والقرارات والمشكلات التي تعرض عليه.

♦ الاعتبار الثاني: الصالح العام، لا بد من مراعاة الصالح العام في جميع القرارات التي يتخذها العاملون في هذا المجال.

♦ الاعتبار الثالث: العلاقات العامة الطيبة، فلا بد من الحرص الشديد على إقامة علاقات عامة طيبة ومستمرة بين منظماتهم والجماهير التي تتعامل معهم.

والتساؤل التقليدي الذي يفرض نفسه هنا، هو هل الإدارة علم، أم فن ؟

---

(١٠) العايب نورة متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، الإدارة العامة ونماذجها الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية جامعة ص ٢٣.

(١١) درويش وتكلا، ١٩٨٠، ص ٦٠- ٦٣.

يبدو للوهلة الأولى أن هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم. والراجح أن الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في اكتشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن؛ لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، لتوظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف [١٢].

وللمزيد من التوضيح تقتضي الإجابة العلمية عن هذا التساؤل تحديد المسميات الآتية:

تعريف العلم: عرف المعجم الوسيط العلم بأنه الإدارك الكلي والمركب، وقيل: العلم إدراك الشيء على حقيقته.

تعريف الفن: هو التطبيق العلمي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها.

وقبل الإجابة عن هذا السؤال، يمكن توضح الاتجاهات التي كانت سائدة حول الإدارة في الماضي، هي [١٣]:

**الاتجاه الأول:** كان اعتقاد الناس قديمًا يقوم على أن الإدارة فن من الفنون، يحتاج إلى موهبة شخصية، شأنها في ذلك شأن: الرسم والشعر، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات أو بالقدرة على التنظيم، وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة، وتنميتها عن طريق الخبرة والتجربة.

**الاتجاه الثاني:** يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة، ولصفات الشخصية وإنما هي علم من العلوم، يخضع للتطور والتجديد، ويتلاءم مع الظروف، ويرتكز على أسس علمية من شأنها أن تعيين الإدارة في ممارسة عمله على أكلم وجه، سواء كانت لديه الموهبة أم لا ؟

بيد أن علماء الإدارة المحدثين يؤكدون على أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون ناجحًا، وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديرًا فاشلاً، ولكن من المؤكد أن للممارسة الإدارية من قبل المديرين جانبين هما العلم والفن، وليس لأحدهما غنى عن الآخر.

فالإدارة فن، حيث تعنى هذه الكلمة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة، فتدفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف بمهارة، حيث عرف مكتب العمل الدولي بحنيف الإدارة بأنها: فن

---

(١٢) راجع: الجضعي، ١٤٢٧،ص ص ١٨، ١٩.

(١٣) راجع: فريز محمود الشلعوط (١٤٢٣): نظريات في الإدارة التعليمية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع،

توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم.

والجدير بالذكر أن الإدارة كعلم يمكن أن ينظر إليه من جانب المعرفة، فهو علم دقيق وشامل؛ لأن العلم عرف بالإدراك الكلي للشيء، وكذلك مجموعة المعارف المتراكمة المنطقية عن ظاهرة معينة، التي أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث، وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية البحتة، بيد أنه من الصعب بمكان إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية؛ لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة؛ كونها من العلوم الاجتماعية، بيد أن الإدارة لا يمكن اعتبارها علمًا شأنها شأن العلوم التطبيقية؛ للأسباب الآتية (١٤):

- قلة الدراسات المتوافرة في الإدارة.
- الممارسة الإدارية لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية، مثل: الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- لازالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب وإخضاعها للمراقبة الشاملة.
- وجود العنصر البشري في الإدارة؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ أو التحكم أو مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة.

وعلى كل حال، تشير نتائج تطور الإدارة إلى حدوث نقلة نوعية، تمثلت في ظهور الإدارة الاستراتيجية، محدثة ثورة في بنية الإدارة فكرًا وتطبيقًا.

**ثانيًا: العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية:**

العلاقة بين الإدارة العامة والإدارة التعليمية، أن الأخيرة جزءًا من الإدارة العامة تتفق معها في الخطوط العريضة، وفي عناصرها المشتركة، فهما يشتركان في أسلوب العمل في كل منها، حيث يشتركان في أسلوب التخطيط والتنظيم والتوجيه المتشابه والتقويم، واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح.

ومن أهم ميادين الإدارة العامة: ميدان الإدارة التعليمية، وإدارة الأعمال، والإدارة الاقتصادية، والإدارة السياسية، إذ يعد ميدان الإدارة التعليمية من أبرز ميادين الإدارة العامة، حيث يعد من الميادين الحديثة التي اعتمدت في تطورها على التطورات في الميادين الأخرى، وخاصة الصناعة وإدارة الأعمال، إلا أن لهذا الميدان طبيعته الخاصة به فبدايته مع الأفراد ونهايته معهم أيضًا.

وبما أن الإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة فيما بينها لتحقيق غرض معين، فإن الإدارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاث

---

([١٤]) محمد شحات الخطيب، وآخرون (١٤١٥): أصول التربية الإسلامية ، دار الخريج للنشر والتوزيع،

للإدارة، أي على المستوى القومي (ديوان الوزارة)، أو الإقليمي (الإدارات التعليمية في المحافظات)، والمستوى المحلي (مديريات التعليم)، والمستوى الإجرائي (المؤسسات التعليمية)؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم.

والإدارة التعليمية – بوصفها نظامًا له مدخلاته وعملياته ومخرجاته – شأنها في ذلك شأن أي نظام لا تدور في فراغ، وإنما تستمد مواصفاتها من الجو العام الذي تتم فيه، وبقدر استجابتها لهذا الجو العام يكون مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومن ثم تعد الإدارة التعليمية هي إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي، والإطار القومي العام للإدارة.

فمن حيث أوجه التشابه، فالإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة العامة في الإطار العام للعملية الإدارية، إذ تشتركان في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم واتخاذ القرارات، ووضع القوانين واللوائح التي تنظم العمل، وتعد هذه الوظائف قاسمًا مشتركًا بين المنظمات الرسمية أيًا كان نشاطها وأهدافها.

أما من حيث الاختلاف، فالإدارة التعليمية تستقي عملها من طبيعة عمل التعليم نفسها، والتي تقوم الإدارة التعليمية بتحقيق أهدافها، ذلك أن العمل في الإدارات التعليمة يختلف دون شك عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية والمؤسسات العسكرية، وفقًا لاختلاف الأهداف في كل منها، والإدارة التعليمية شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها، فهي وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق عملية التعليم والتعلم، وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع (١٥).

**ثالثاً: نشأة الإدارة التعليمية وتطورها:**

يعد علم الإدارة بوجه عام، والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة نسبيًا، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة في عام ١٩١١، ثم طورت الإدارة تطورًا سريعًا بعد الحرب العالمية الثانية.

أما الإدارة التعليمية، فهي وليدة الإدارة العامة، وإن كانت الممارسة الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، إلا أن تطور الإدارة التعليمية على أساس علمي تم في النصف الأول من القرن العشرين، حيث ظهر أول مفهوم لها في عام ١٩١٢، ولكن لم تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٤٦، عندما بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم (١٦).

وما لبثت أن تطورت الإدارة التعليمية تطورًا سريعًا نتيجة لمجموعة من العوامل، أبرزها (١٧):

- تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة.

---

(١٥) إبراهيم مطاوع ، أمينه أحمد في كتابهما " الأصول الإدارية للتربية، وأيضً: أبراهيم عبد المحسن، الموقع: http://mohyssin.com

(١٦) محمد منير مرسي (١٤٢٢): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، ص

(١٧) راجع: وايضًا: رابط المصدر :https://hrdiscussion.com

- توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.
- تركز الدراسة على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوكية وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.
- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء، واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية.
- تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية، حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الرئيسة للإدارة، فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.
- تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتعليمية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون، وعلى رأسهم "جون ديوي"، و"كلباترك"، والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته، وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه، بدلاً من إخضاعه لأنماط مرسومة سلفًا.
- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسين أحدهما: يتعلق بالمحتوى. والآخر بالطريقة الاجتماعية.
- تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل: التقنية، والعوامل السكانية والاقتصادية، والتفجر المعرفي، والعقائد الأيدولوجية، والتغير والصراع في نظام القيم، وسواها.
- اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للإدارة.
- اعتماد الإدارة التعليمية على الشورى، والعلاقات الإنسانية، والمشاركة، وليس على الاستبداد بالرأي.
- أصبح استخدام التقنية بأبعادها الآلية والعقلية والاجتماعية أساس الإدارة التعليمية الحديثة.
- ضرورة العناية بالعنصر البشري في اختياره وتأهيله وتدريبه، وجعله من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
- ظهور كثير من البحوث والدراسات التي تعطي أبعاد العملية الإدارية، وكذلك الإدارة الديمقراطية، والعلاقات الإنسانية، وجودة الإدارة التعليمية، والإدارة من أجل تعليم متطور.

**رابعًا: مفهوم الإدارة التعليمية وأهميتها ووظائفها:**

لعله من الضروري والمفيد فض الاشتباك بين ما يسمى الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية، فهناك من يستخدم لفظ الإدارة التربوية قاصدًا بها الإدارة التعليمية، والعكس، اتساقًا مع ناتج النظام

التعليمي أو الإدارة التعليمية، وهو التعليم، صحيح أن ناتج الإدارة التعليمية هو التعليم، بيد أن التعليم عملية داخلية تمت لدى التلميذ أو الطالب بعد مروره بعملية التعليم، وما نجم عنها من تعلم في المجالات المعرفية والمهنية والاتجاهات، أي أن التعليم عملية داخلية لا تشاهد كيف تمت لدى المتعلم، بعكس عملية التعليم التي يقوم بها المعلم، والتي تتم داخل الإدارة، وخارجها، سواء في المنزل أم في الجامع أم لدى جماعة الأقران، أم من الإعلام، أم في الشارع، أم في محلات التسوق ...إلخ، والتي قد تفوق دور الإدارة بأضعاف، بل وقد تبطل أثر الإدارة في تربية النشء.

ومعنى ما تقدم أن التربية عملية داخلية تتم لدى الناشئ نتيجة لعوامل عديدة خاصة بهذا الناشئ أو ذاك، لا تشاهد كيف تمت، وإنما تشاهد فيما يسلكه الناشئ في تفكيره، وفي مهاراته وفي قيمه واتجاهاته.

غير أن البعض ينظر للتربية على أنها ناتج للمدرسة أو للإدارة التعليمية، ويستندون إلى ذلك في استخدام التعليم "إدارة تربوية"، وهذا غير دقيق، وغير صحيح؛ لأن الإدارة تقوم بعملية التعليم، ثم تقيس ما حصل لدى المتعلم من نمو معرفي ومهاري واتجاهات، وليس قياس التعليم.

ويرجع ذلك إلى أن الكثيرين أخذوا بالنهج الذي قدمه "افلاطون" للتربية والتعليم، إذ رأى أن الإدارة تبدأ بالتربية، قاصدًا بها استخدام شتى أساليب الضغط والعقاب البدني بكل أشكاله؛ حتى يتم ضبط سلوك التلميذ، وتحريره من سيطرة غرائز الجسم على العقل، ومرد ذلك اعتقاد "افلاطون" أن الإنسان مكون من عقل وجسم، ذلك أن العقل ينتمي إلى العالم العلوي علم المثل (عالم الحق والفضيلة)، والجسم ينتمي إلى العالم السفلي (عالم مادي)، فيه يكون الإنسان محكوم بمطالب الجسد وإشباع غرائزه، والتي تضغط على قوى العقل وتسخره لخدمتها، ولذلك يجب على الإدارة أن تقهر غرائز الجسد؛ لتحرير العقل منها، وحتى يستطيع أن يتعلم، ويتواصل (العقل) مع عالم المثل، أي تبدأ بالتربية، ويجب هنا استخدام العقاب البدني والنفسي؛ حتى يمكن تحرير العقل من غرائز الجسد.

وقد انتقل هذا التصور إلى كل مناطق العالم، وما تبع ذلك من تطبيقات، أولها: تسمية "وزارة التربية والتعليم"، واستمر هذا التصور سائدًا في كثير البلدان حتى الوقت الراهن، رغم انتهاء هذا التصور، وسيطرة المنظور الحديث على التعليم

صحيح أن الإدارة تقوم بدور ما في تربية النشء، ولكن مهمتها الرئيسة هي تعليم الناشئ، حتى يحصل لديه تعلم في المجال المعرفي، وفي المجال المهاري، وفي المجال الوجداني، وإن كان واقع الحال يشير إلى اقتصار دور الإدارة على المجال المعرفي، وخاصة في مستوى الحفض والتذكر في الغالب، ثم تمنحه شهادة بذلك،

ونظرًا لعدم التحديد الدقيق لدور الإدارة، فإن البعض يستخدم مصطلح التربية، ومن ثم استخدام مصطلح الإدارة التربوية، وهذا غير دقيق؛ لأن مصطلح الإدارة التربوية واسع وعام، ويصدق أو ينسحب على أدوار المؤسسات التعليمية الأخرى، ثم إن التربية عملية داخلية لا ترى، وتنتج عن مواقف التعلم التي مر بها الناشئ، سواء في الإدارة أم في المؤسسات التربوية الأخرى

وهنا فالمصطلح الدقيق هو الإدارة التعليمية؛ كونها تهيئ بيئة لقيام عملية التعليم فقط، ولا تتدخل في كيفية حصول عملية التعلم لدى المتعلم.

هذا ما يراه كاتب هذه السطور، والمصطلح الواجب استخدمه هنا بناءً على ما تقدم.

وثمة بعض الخلط بين الإدارة التعليمية (Educational Administration) ، والإدارة التعليمية (School Management)، ويرجع ذلك إلى النقل عن المصطلح الأجنبي Education الذي ترجم إلى العربية تارة بمعنى التربية، وأخرى بمعنى التعليم، ومن ثم ترجم المصطلح Educational Administration) تارة إلى الإدارة التعليمية، وأخرى إلى الإدارة التعليمية باعتبار أنهما يعنيان شيئًا واحدًا، وذلك صحيح إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التعليمية يقصدون التمشي مع الاتجاهات التعليمية الحديثة التي تفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار أن التعليم اشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التعليم الشاملة، وبهذا تصبح كلمة الإدارة التعليمية مرادفة للإدارة التعليمية [١٨].

فاللفظ الأول يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي في عمليات: التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف العامة، ووضع المناهج والمقررات التعليمية، وتحديد سن القبول بالإدارة وسن الانتهاء منها، وتحديد السلم التعليمي، وتحديد مواعيد الاختبارات في الشهادات العامة، بينما اللفظ الثاني يطلق على العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام في ديوان الوزارة وفي المديريات التعليمية والوحدات التعليمية، أو الأجهزة التنفيذية.

وهنا فالإدارة التعليمية هي: الوحدات القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة، وبهذا فان الإدارة التعليمية تعد جزءًا من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وهنا لا يمكن فهم الإدارة التعليمية إلا في ظل الإدارة التعليمية؛ لأن شخصية الإدارة تستمد من النظام التعليمي كله، والإدارة التعليمية فوق ذلك ليست كيانًا مستقلاً بل هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية، ومع ذلك تختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة

---

([١٨]) الإدارة التعليمية ..أهدافها .. أهميتها .. وظائفها، http://www.manhal.net

التعليمية للإدارة التعليمية من مجتمع إلى آخر، تبعًا لاختلاف نظام إدارة التعليم على المستويين المحلي والقومي.

والفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التعليمية أن الإدارة التعليمية هي الوحدة القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية (على المستوى الإجرائي) لتحقيق أهداف الإدارة، وأهداف التعليم والتعليم وأهداف المجتمع، ويتولى سير العمل بها رجل مسؤول يطلق عليه اسم الناظرHead Master أو المدير Principal) بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة

تهتم الإدارة التعليمية بالأفراد من تلاميذ ومعلمين وموظفين وعمال، وتهتم بالمنهج وطرق تنفيذه، وما يدور في الفصل وبين جدران الإدارة، وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتصال بين الإدارة والمؤسسات التعليمية الأخرى، وبينها، والبيئة والمجتمع الكبير لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

وعلى ذلك فالعلاقة بين الإدارة التعليمية، والإدارة التعليمية هي علاقة الجزء بالكل، بمعنى أن الإدارة التعليمية تضطلع بتقديم العون والمساعدة ماديًا وفنيًا للإدارة التعليمية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة، وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ.

3–يستخدم البعض ( في الدول الغربية ) الإدارة التعليمية بمعنى الإدارة التعليمية؛ لأن الإدارة عندهم تتسع مهامها لتشمل كثيراً من المهام الموكلة إلى الإدارة التعليمية في المجتمع.

لا يمكن فهم الإدارة التعليمية إلا في ظل الإدارة التعليمية؛ لأن شخصية الإدارة تستمد من النظام التعليمي كله، والإدارة التعليمية فوق ذلك ليست كيانًا مستقلاً، بل هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية (١٩).

وتعد إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشرافية والقيادية والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، بل هي الإدارة التعليمية المصغرة التي تشرف على تنفيذ السياسة المرسومة وفق الأنظمة والقوانين. أما الإدارة التعليمية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه الإدارة لتودي رسالتها كاملة نحو أبنائها، مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم.

وهنا فالإدارة التعليمية تعني: الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، وتحديد الأهداف العامة، وضع المناهج، والسلم التعليمي، ومواعيد الاختبارات، وتقديم

(١٩) أبراهيم عبد المحسن، مرجع سابق.

المساعدة المادية والفنية للإدارة التعليمية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة التعليمية لضمان سلامة التنفيذ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزارة، ومهمته التنسيق بين سياسة التعليم والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

وعود إلى مفهوم الإدارة التعليمية، فتعرف بأنها: عملية اجتماعية تعني تسير وصقل العناصر البشرية وتوحيد طاقتها وتوجهما بصورة منتظمة في اطار مؤسس نحو تحقيق أهداف محددة.

ويعرف محمد منير مرسي الإدارة التعليمية على أنها: "كل عمل منسّق يخدم التعليم والتعليم، وتتحقق من ورائه الأغراض التعليمية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

وتعرف أيضًا بأنها: مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء في داخل المنظمات التعليمية، أم بينها ونفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التعليم، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى فهي وسيلة وليست غاية في ذاتها [٢٠].

وتعرف أيضًا على أنها: مجموعة من الأفكار، والآراء، والفعاليات الإنسانية، والاتجاهات، التي تعمل على توضيح الأهداف، ثم التخطيط لها، ووضع البرامج والتنظيمات الهيكلية، كما أنها تعمل على إيجاد الوظائف الإدارية، والأجهزة التي ستقوم بتنفيذ الخطط، وعمل التدريبات والتقويم للوصول للأهداف.

كما تعرف الإدارة التعليمية بأنها: الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقا لأيدولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التعليمية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التعليمية المنشودة في الإدارة. ينظر إلى الإدارة من حيث كونها طريقة وأسلوب [٢١].

وتعريف أيضًا بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم في المجتمع بكامل قطاعاته، وممارسة العملية التعليمية بأسلوب يتفق ومتطلبات المجتمع وأهدافه التعليمية المنشودة

وتعرف الإدارة التعليمية على أنها: هي مجموعة العمليات والجهود المبذولة التي يقوم بها المسؤولون في الإدارة من: تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم؛ لتحقيق الأهداف التعليمية والتعليمية للنشء وإعداده للمستقبل. ومدير الإدارة: هو الشخص المسؤول الذي يشرف على تحقيق الأهداف التعليمية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيًا وخلقيًا وجسميًا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم [٢٢].

---

[٢٠] مرسي ،٢٠٠١ ، ص ١١.

[٢١] الموقع الإدارة :http://www.manhal.net

[٢٢] راجع: رابط المصدر:https://hrdiscussion.com

كما تعرف أيضًا بأنها: الكيفية التي تُدار بها الإدارة، حتى يمكنها تحقيق أهدافها أجل إعداد أجيال نافعة لأنفسهم ومجتمعهم. كما تُعرَّف بأنها: "جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير الإدارة مع جميع العاملين بها من مدرسين وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التعليمية داخل الإدارة بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته ().

وعمومًا فالإدارة التعليمية جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيمها، وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة من أهداف الإدارة التعليمية تبعًا لمجالات الإدارة التعليمية داخل الإدارة. وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة للإدارة التعليمية والإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة تنفيذ وتحقيق أهدافها. ويمثل مدير الإدارة الجهة التي تقوم بتنفيذ الخطط والبرامج وفقًا للسياسة المرسومة والمشفوعة باللوائح والتعميمات والتعليمات الصادرة من وزارة التعليم والتعليم عن طريق إدارة المنطقة التعليمية مباشرة؛ بما يتماشى مع التوجهات العامة للدولة، وتمارس الإدارة التعليمية مهامها داخل البيئة التعليمية والمجتمع المدرسي من خلال المعلمين والتلاميذ والموظفين، وخارج الإدارة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة.

ومعنى ما تقدم فالإدارة التعليمية، هي: الجهاز الذي يساعد على ترجمة الأفكار والنظريات والفلسفات التعليمية السائدة في المجتمع إلى واقع ملموس، وهي في ذاتها تعمل على توجيه التغيرات الاجتماعية، كما تعمل على استقرار هذه التغيرات، والإدارة التعليمية بهذه النظرة تعد مسؤولية مشتركة يجب أن تتضافر جهود المجتمع لإنجاحها، سواء العاملين فيها أم الذين توجه إليهم جهودها.

وتستمد **الإدارة التعليمية أهميتها** من طبيعة عمل النظام التعليمي نفسه، والتي تقوم الإدارة التعليمية بتحقيق أهدافه، فتبرز أهميتها من أن هناك معامل ارتباط وثيق بين تطور الإدارة وتحديثها ومستوى التقدم الذي يحققه مجتمع ما، وهذه الحقيقة تبدو عند مقارنة مجتمع نامٍ، وآخر أكثر تقدمًا، وما يترتب على ذلك من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يحقق إشباعًا أكبر للنظام التعليمي، وما أدل على ذلك أن الإدارة التعليمية أصبحت من أبرز القوى المؤثرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

وتحديدًا لما تقدم، تستمد الإدارة التعليمية أهميتها من الآتي [٢٣]:

**١ – اتساع التعليم، وتضخم جهازه الاداري:** يمتد نظام التعليم في أي مجتمع، ويتسع ليشمل كل مناطق الدولة تقريبًا، وهو لهذا يضم أكبر نسبة من موظفي في الجهاز الإداري في الدولة والخدمات الاجتماعية، بل أنه يستوعب سنويًا ما يقرب من نصف القوى الموظفة في الجهاز الاداري بالدولة،

---

[٢٣] أحمد علي الحاج (٢٠٠٣): أصول التربية، دار المناهج، عمان الأردن، ص، ص ٢٩٦، ٢٩٨.

وتضخم الجهاز التعليم وتوسعه يعني تنوع مستويات التنظيمية، وتعدد وحداته الإدارية، والفنية، وكثرة العاملين فيه. وكلما اتسع نظام التعليم ونمى أفقيًا ورأسيًا، تزايدت مسؤولياته، وكثرت مشكلاته، وتضاعفت همومه ومتاعبه، وهذا يستدعي وجود إدارة تعليمية فاعلة، تتسم بالديناميكية والحيوية، لتنسق جهود الوحدات والعاملين بها في حلقات متكاملة نحو غاية التربية.

٢ – **ضرورة التعلم واهميتها:** تتزايد أهمية التعليم بفضل عوامل عدة، أهمها أنها أصبحت من الأهداف الاستخراجية القومية الكبرى، تفوق أهميتها أي قطاع، أو مشروع استراتيجي آخر؛ كون التعليم المقدم والمعطي في مؤسسات التعليم هو أساس الحصول على المعارف والمهارات للعيش بكرامة، والحصول على الوظيفة والدخل المناسبين، كما أن التعليم أساس تنمية ملكات الابداع والابتكار، وأساس تفجير تورة الآمال والطموح لدى أبناء المجتمع، وهو لذلك يرتبط بآمال الأسر والفئات والمناطق، وخصوصًا المحرومة منها، وأن التعليم أساس المواطنة، وممارسة الحقوق السياسية، إلى غير ذلك مما يجعل للإدارة التعليمية أهمية قصوى، ويفرض تطورها باستمرار؛ لتجهيز الأبناء لمهام الغد الجسيمة في البناء والتحديث والمواطنة، اذ لا بد من ادارة وقيادة تعليمية تجعل من التعليم قوة.

٣ – **تفاعل التعليم مع نظم المجتمع ومؤسساته:** يتبادل نظام التعليم مع مختلف نظم المجتمع ومؤسساته شتى انواع التفاعلات، تأثيرًا وتأثرًا، بصورة واضحة ومستترة على أساس أن التعليم نظام مفتوح يخضع لموجهات المجتمع، ويتفاعل مع ظروفه، ويستجيب لاحتياجاته، كما أنه يستقبل مؤثراته من ماضي المجتمع و طموحه المستقبلي، ومن مختلف الثقافات. لذلك لابد من وجود إدارة تعليمية واقعية تيسر سبل تلك التفاعلات المتبادل، وترصد مسارات التأثر والتأثير، والتعاون والاختلاف؛ بما يعزز وجود إدارة تعليمية حساسة قوية وفاعلة.

٤ – **تعتقد وظائف الإدارة التعليمية:** تعد مهنة التعليم من أشق المهن واعقدها، وهي لذلك تتطلب أدوارًا متنوعة، متداخلة ومركبة، وتحتاج الى تضافر جهود عدة، داخل التعليم وخارجه، من أجل إنجاح العملية التعليمية التعلمية، ولذلك تقوم الإدارة التعليمية بوظائف معقدة، فهي تتولى رسم السياسة العامة، والتخطيط والتنظيم ...إلخ، وتصميم المناهج ووضع المقررات الدراسية، وإعداد الوسائل التعليمية وتجهيزها واختيار المعلم وإعداده... إلخ، والقيام بالعديد من الادوار والعمليات داخل التعليم وخارجه، وغير ذلك مما يصعب حصره؛ الأمر الذي يجعل الإدارة التعليمية تكتسب صفة التعقيد في وظائفها.

٥ – **تعدد المجتمعات داخل نظم التعليم:** فهناك مجتمع الإداريين، ومجتمع المهنيين (الفنيين)، وهناك مجتمع المعلمين، ومجتمع التلاميذ والطلبة، بتركيبهم العمري وخصوصياتهم الاجتماعية

والاقتصادية، ومجتمع العمال، وكل مجتمع منهم له خصوصياته التي تميزه عن المجتمع الآخر، ويترتب على ذلك ظهور صور التباين والاختلاف، والصراع أحيانًا، كما يطلق علية (صراع الاجيال)، أي الصرع بين القديم والجديد، يتبدى ذلك من صور الانتماءات الثقافية والحزبية والطائفية. وهذا يفرض على الإدارة التعليمية جهودًا وأعباءً تحفظ النسيج الداخلي لجهاز التعليم ومؤسساته، وتسيير شؤونه بحكمة بالغة.

٦ – **حاجة الإدارة التعليمية الى الكوادر المختلفة وتدريبهم:** تحتاج الإدارة التعليمية إلى كوادر مختلفة، بمواصفات متنوعة، مثلما تحتاج إلى تجديد مهارات وأساليب العاملين بها، في جميع المستويات الإدارية لذلك لابد أن تقوم الإدارة التعليمية بالتدريب والتأهيل، أو بهما معًا، والاختيار الدقيق لتلك الكوادر، وتحديد المناطق والوحدات الاكثر طلبًا وحاجة لتجديد المهارات وتنويع الخبرات، وكذا متابعة الجديد والمستحدث في مختلف مجالات العمل التعليمي.

٧ – **تعامل الإدارة التعليمية مع قطاع واسع من الجماهير:** يتصل الشطر الأكبر من السكان بشكل أو بآخر بالإدارة التعليمية، فكل منهم له حفيد أو قريب في الإدارة أو المعهد، بجانب هذا تتعامل الإدارة التعليمية مع الكثير من المؤسسات الاجتماعية، وهذا يعطي الإدارة التعليمية أهمية خاصة، قلما توجد في مؤسسات وقطاعات أخرى؛ مما يفرض عليها أن تتسم بالمرونة والانفتاح؛ كي تتعامل من جهة بيسر وسهولة مع حاجات الناس، وطبائعهم ومستوياتهم الثقافية والاقتصادية، وحتى تتفهم الجماهير دور الإدارة التعليمية وتدعمها من جهة أخرى.

٨ – **الإدارة التعليمية عملية مركبة الابعاد:** فهي عملية انسانية اجتماعية تعاونية، منظمة وهادفة، تستفيد من معطيات المجتمع والعلوم وتطبيقاتها التقنية، فهي إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع للرغبات والحاجات الانسانية. وهي اجتماعية تحدث تلبي مطالب مجتمعية متغيرة بتغير لأفراد والمناطق. وهي تعاونية تقوم على المشاركة والفهم المتبادل للمسؤوليات، مع الاهتمام بالفردية لتنمية روح الإبداع والمبادرة، وتحمل المسؤولية. وهي تعليمية تستهدف تعليم وتنمية العاملين بها، والمستفيدين منها، وتحقيق الأهداف التعليمية. وهي منظمة تتم وفق أهداف محددة، وتنظيم متماسك وسليم بجميع مقومات العلم والفن معًا.

وتخصيصًا لما تقدم، تتجلى أهمية الإدارة التعليمية في الآتي [٢٤]:

- ❖ تقوم بدور حيوي في بناء أفراد المجتمع، فبدايتها مع الأفراد ونهايتها معهم أيضًا.



---

([٢٤]) أبراهيم عبد المحسن، مرجع سابق،

- رسم السياسات التعليمية مع السلطات التشريعية المختلفة، ووضعها موضع التنفيذ من خلال إنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية، ومراكز نشر الثقافة العامة، وتخطيط المناهج الدراسية وتطويرها، وتزويد الجهاز التعليمي بالإمكانات المادية والبشرية.
- إعداد وإجراء البحوث والدراسات الميدانية التي ترتبط بقضايا ومشكلات تعليمية تتصل بمختلف جوانب وعناصر العمل التعليمي.
- إعداد الميزانية العامة السنوية، لتقديمها إلى الجهات المختصة.
- كل هذه الواجبات والمسؤوليات هي التي تضفي عليها هذه الأهمية والمكانة، ويعني ذلك كله أن نجاح العمل التعليمي يتوقف على وجود الإدارة التعليمية القادرة على تأدية واجباتها بفاعلية.

**أما وظائف الإدارة التعليمية**، فتتمثل في مجموعة من الوظائف الإدارية المرتبطة ببعضها البعض، وهي:

**التخطيط الاستراتيجي:** يعد التخطيط أساس سلامة العمل الإداري، وضمان حسن سيره، وجودة مردوديته. إن نجاح البرنامج والمشاريع رهين بتخطيط محكم، على اعتبار أن أي مشروع أو برنامج يحتاج إلى تفكير وقدرة على استشراف المستقبل؛ مما يساعد على رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف، وتقرير الإجراءات، وتقدير الإمكانات البشرية والمادية، وهذه العمليات كلها هي ما يقصد به التخطيط.

ويعد التخطيط الركيزة الأساسية لنجاح أي عمل، والوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، والقاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وعلى نجاح التخطيط يتوقف مستقبل المؤسسات والأفراد، كونه من أولى وأهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة التعليمية، حيث تتزايد أهمية التخطيط التعليمي يومًا بعد آخر، ليس باعتباره تخطيطًا قطاعيًا مرتبطًا بالتخطيط القومي واستراتيجيات التنمية فحسب، بل ومن كونه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي وقاعدة ارتكازه؛ لأنه يقوم بتنمية الموارد البشرية [٢٥].

ولكي يتمكن رجل الإدارة التعليمية من الإناطة بمهامه بشكل فاعل وناجح، عليه أن يقوم بالتخطيط لعمله على المدى القريب والمتوسط، دون أن يغفل إشراك الفاعلين الإداريين، والشركاء، والاستماع إلى آرائهم حول البرامج والمشاريع المزمع إنجازها، والتعرف على أهدافهم، لأن التعاون



[٢٥] أحمد الحاج (٢٠٠٠): التخطيط التربوي ص ١٤٥.

والتعاطف بإرادة ورضا لا يتحقق إلا إذا شعر الأفراد والجماعات أن في إنجاز خطط الإدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها، تحقيقا لأهدافهم وإرضاء لطموحاتهم.

ومن هنا فإن على الإدارة التعليمية الناجحة عند قيامها بوظيفة التخطيط أن تهتم بالآتي:

-تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة أو المؤسسة التربوية مستقبلا.

-تحديد العناصر المادية والبشرية والتقنية اللازمة لبلوغ هذه الأهداف. ص ٤٣

-ترجمة الخطة إلى قيم وأرقام بمواعيد زمنية. عائض الفقيه (٢٠٠٤): ص ٥٢.

-وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى للمجالات التي تتولى الإشراف عليها ، والمشتقة أصلا من الخطة العامة للوزارة.

-القيام برسم السياسة التنفيذية التي تتضمن تحقيق أهداف الخطة الفرعية

-إعداد خطة شاملة لكل ما يتطلبه تطوير الأداء، وما يحتاجه مكتب التربية والتعليم، والمؤسسات التابعة له في المحافظة.

**التنظيم:** إلى جانب وظيفة التخطيط، تعد وظيفة التنظيم مهمة جدًا بالنسبة للمرحلة التي تسبق التنفيذ، ويشتمل التنظيم عمليات تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد، وتصنيف العاملين حسب المواصفات والكفاءات والخبرات والتخصص، وتكوين لجان للمصاحبة تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط فيما يخص المهام الموكولة إليها. ويبقى دور المدير في هذا كله دور الاستشارة والقيادة؛ مما يضمن له تفرغًا للإدارة الأهم، كما يضمن للعاملين معه احترام آرائهم وطموحاتهم.

والتنظيم هو ذلك البنيان الذي تنتظم فيه كل شروط الإنجاز من موارد، وخطط، ومقدار تفويض السلطات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى، وعلاقات، حيث يعمل الجميع وفق ظروف أعد لها بشكل يتناسق وينسجم مع الأهداف المراد تحقيقها.

ويمثل التنظيم أهمية كبرى في العمل الإداري حيث يتضمن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق الأهداف، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع إمكانات وقدرات ومهارات كل فرد.

ويتضح من ذلك أن عملية التنظيم [٢٦]: تقوم على أساسين مهمين، أولهما: تقسيم العمل. وثانيهما: تدرج السلطات وتحديد المستويات، وبذلك فإن العملية التنظيمية تعطي للمؤسسة هيكلاً عامًا يجعل مجريات العمل لا تحتاج إلى اجتهادات يومية، وخصوصًا عند النظر إلى العملية الإدارية من بعديها الزماني والمكاني.



---

([٢٦]) محسن عزب (٢٠٠٨): ص ٢٠٢.

فمن حيث البعد الزماني تحتاج الإدارة أن يكون لها خط سير معروف لفترة من الوقت فلا يمكن أن تستمر الأمور على المدى الطويل ،على نهج إدارة الطوارئ والأزمات، وهذا معناه أن يكون للإدارة تقاليد مستقلة عن الأشخاص تتمثل في أسلوب تنظيم المؤسسة، فلا يشل تغير الأشخاص حركة الإدارة أو المؤسسة، وبالنسبة لأهمية العملية التنظيمية من حيث البعد المكاني حين يكون للإدارة المركزية فروع في المحافظات، مثل: مديريات التربية في المحافظات التابعة للوزارة، يلاحظ أن اعتماد تنظيم معين يخدم هذه الإدارات الفرعية من جهة؛ لأنها تحتاج إلى أن تقدم تقارير متلاحقة عن سير عملها، ويكون في ذلك تغذية راجعة عليها، تساعد هذه المديريات في تقويم أدائها، وفي الوقت نفسه فإن التنظيم يخدم الإدارة العليا المركزية، التي يصعب عليها الإشراف المباشر عليها.

ولتنظيم أعمال الإدارة التعليمية، يجب القيام بأمور منها [٢٧]:

- التعرف على أهداف الإدارات التعليمية.
- تحديد أوجه الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأعمال التي تتضمنها أوجه النشاط المختلفة
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وتحديد العلاقات التي تربط بين هذه الوظيفة وغيرها من الوظائف في التنظيم.
- تقسيم العمل بما يكفل عدم الخلط أو التعارض والتضارب.
- تنظيم شبكة من الاتصالات والعلاقات بين العاملين ، تكفل سير العمل بكفاية.
- التنسيق بين الجهود الجماعية والفردية؛ بما يكفل استغلال الوقت على الوجه الأمثل.

**الاشراف أو التوجيه:** يعرف الإشراف التعليم أو (التوجيه) بأنه: خدمة تعليمية إشرافية تخصصية تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم، وبذلك فالتوجيه مجموعة عمليات تلازم تنفيذ الأعمال بشكل مستمر، إذ لا يكفي التخطيط والتنظيم، وإنما لا بد من توجيه المنفذين بما يضمن تحقيق الكفاية في عملهم. ولأجل ذلك تقوم القيادة، في ظل نظام محكم من الاتصالات العمودية والأفقية، بحفز الهمم وتذليل الصعوبات والعقبات، وتوفير جو من التفاؤل، وحل النزاعات التي قد تشكل عائقًا أمام تقدم الإنجاز.

وتتميز وظيفة الإشراف بأنها: عملية توجيهية بنائية، فكون أنها عملية: فهي تتم بالممارسة الإجرائية في الواقع العملي التطبيقي الميداني، وكونها توجيهية، فهي تنتقل الخبرة والمهارة في توجيه



(٢٧) للمزيد راجع: المصدر السابق، ص ٢٠٤.

الممارسة للأداءات الصحيحة، وكونها بنائية، فهي تهتم بصقل القدرات وتنمية المهارات وتأهيل العاملين وتدريبهم المستمر، ومدهم بالمستحدث في العلم التطبيقي [٢٨].

وهنا يعد التوجيه حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية، والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، وما يستلزمه ذلك من قيادة قادرة على خلق روح الفريق المتكامل، المتحد الأهداف والطموحات.

**اتخاذ القرارات الإدارية:** اتخاذ القرارات هو أساس العملية الإدارية، فالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ تستوجب اتخاذ قرارات في كل شأن من شؤونها. وهنا تتميز الإدارة الناجحة بقدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة والقابلة للتنفيذ، وتنبع أهمية هذه العملية للمؤسسة في أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها، وتعد المحرك لجهودهم [٢٩].

**الرقابة:** تعد وظيفة الرقابة أداة فاعلة وإيجابية لتقويم الأشغال والانجازات والوقوف على مدى مطابقتها للخطط الموضوعة. وتشمل وظيفة الرقابة عمليات متابعة وتقييم المشاريع والبرامج مباشرة ومعاينة أو من خلال وسائط، وذلك من أجل الوقوف على ظروف سير العمل للإصلاح والتقويم والتطوير.

ويعود نجاح الإدارة التعليمية بشكل خاص إلى المتابعة الدقيقة والمتواصلة؛ لضمان الوقوف على الاختلالات وإصلاحها قبل استفحالها؛ مما قد يتسبب في هدر الجهد والوقت، وسوء تدبير الإمكانات.

**المراقبة:** تستهدف هذه الوظيفة قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق الصحيح، وبالأسلوب المخطط له، ولذلك تمثل الرقابة الإدارية الوظيفة النهائية في العمل الإداري، للتأكد من أن ما يتم عمله موافق لما خطط له، بهدف حماية الأجهزة الإدارية من أخطاء العاملين فيها، والتأكد من السياسات والنظم الإدارية والخطط يتم تنفيذها دون انحرافات.

وتهدف عملية الرقابة إلى [٣٠]:

- ✓ تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ومنع تفاقمها إذا حدثت.
- ✓ كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم التي تظهر من خلال التنفيذ.

---

[٢٨] محمد شمس الدين واسماعيل الفقي (٢٠٠٧): ص، ص ١٧٧، ١٧٨.

[٢٩] للمزيد راجع: منصور المذحجي (٢٠٠٧): ص ٤١.

[٣٠] سامي عريفج (٢٠٠١): مرجع سابق، ص ٥٨. ومحسن عزب، مرجع سابق .

- ✓ اكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب، ووضع التصورات المناسبة للعلاج.
- ✓ تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ✓ التأكد من أن القوانين والأنظمة والتعليمات تخدم الغرض المقصود، وأن العمل يجري بمقتضاها.

ويتم تنفيذ عملية الرقابة بهدف الإشراف على الأداء الإداري والمالي للإدارات التعليمية حتى مديري المدارس، ومتابعة الانضباط الوظيفي من خلال الزيارة الميدانية أثناء العام الدراسي.

**التقويم:** يمثل التقويم العين الباصرة التي تلتقط صورة الواقع بكل تفاصيله، ينعكس ذلك في عملية اتخاذ القرار، ويؤسس لعملية التطوير المبنية على أسس علمية سليمة، ومن المسائل التي تساعد القادة في مجال الإدارة التعليمية على النجاح والتقدم المطرد، أن يقوموا بعمل تقويم ري لأنفسهم، ولمستوى أدائهم لواجباتهم ومسؤولياتهم.

والإداري أو القيادي الناجح بحاجة ماسة إلى عملية التقويم؛ ليتعرف على مدى تحقيق النظام التعليمي للأهداف من خلال القرارات التعليمية المتصلة بالتخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والمتابعة الرشيدة.

**التنمية المهنية:** تعد التنمية المهنية من الوظائف الجديد التي فرضتها الإدارة الحديثة، حيث تمثل التنمية المهنية أهمية كبرى في تطوير الأداء، وتحسين مستوى الإنجاز. وتعني التنمية المهنية تلك الجهود المنظمة والمستمرة لتحسين مهارات وقدرات الموظفين المعرفية، والإدارية، والمهنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في الإدارة التعليمية [٣١].

وإذا كانت كل هذه الوظائف تعتمد بشكل كبير على شخصية فذة وقيادة حكيمة متبصرة تؤمن بالعمل التشاركي انطلاقًا من إيمانها بقدرة الآخر على الخلق والإبداع، فإن الاشتغال داخل الفريق يستدعي تواصلاً جيدًا يكسر الحواجز الفكرية والنفسية، ويقرب وجهات النظر، ويحول دون التصدعات والانشقاقات، وبالتالي يكون التواصل حجر الأساس في عمليات التخطيط والتنظيم.

---

(٣١) للمزيد من المعلومات راجع: رفيقة بامدهف (٢٠٠٦): ص ١٢.

**خامسًا: مستويات الإدارة التعليمية ومركزية ولامركزيتها:**

تتكون الإدارة التعليمية من عدة مستويات إدارية، تختلف من بلد إلى آخر؛ تبعًا لنظرية الحكم، ولكنها بصفة عامة تتدرج من المستوى القومي، حتى تصل إلى المستوى الإجرائي أي المدرسة، وهذه المستويات – كما هو حاصل في الجمهورية اليمنية، وأغلب البلاد العربية – هي:

**المستوى القومي:** ويتمثل في "وزارة التعليم والتعليم"، ويعنى بشؤون التعليم في الدولة بقطاعاتها المختلفة، بما يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التعليمية السائدة فيه، حيث يتولى هذا المستوى الإشراف المباشر على كل ما يهم التعليم في الدولة، تخطيطًا وتنفيذًا، ومتابعة وتقويمًا، في إطار الأهداف، واللوائح التنظيمية.

ويشمل هذا المستوى ديوان "وزارة التربية والتعليم"، بقطاعاته الثلاثة، وهي:

قطاع

وقد إصدار القرار الجمهوري رقم (٢٨) لسنة (١٩٩٣) بشأن لائحة وزارة التربية والتعليم

**المستوى الإقليمي:** ويضم الإدارات التعليمية في المحافظات، أو كما تسمى "الإدارات العامة لمكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية.

وقد قضى القرار الوزاري رقم (١٥٤) الصادر عام ١٩٩٨، بتفويض بعض الصلاحيات للمحافظين ومديري مكاتب التربية في المحافظات في إصدار أوامر وقرارات إدارية بشأن شغل الوظائف الإشرافية، والترقيات والإجازات، والتنقل والتدريب، وكذلك القرارات المتعلقة بتفويض المكاتب بشأن البعثات الدراسية، وغيرها من القرارات التي تمنح هذه المكاتب بعض صلاحيات وزارة التربية والتعليم [٣٢].

**المستوى المحلي:** ويشمل إدارات المراكز التعليمية في مديريات المحافظة، ومن ثم أصبح في كل مديرية مركز تعليمي مستقل بالمديرية، كما هو حاصل في اليمن.

ونتيجة لزيادة الطلب الاجتماعي للتعليم والحاجة إليه وتزايد عدد المدارس في كل مديرية، لجأت وزارة التربية والتعليم إلى إعادة النظر في إنشاء المراكز التعليمية في المرحلة السابقة، بحيث أصبح في كل مديرية مركز تعليمي مستقل بالمديرية بموجب القرار الوزاري رقم (٧٠٩) لسنة ١٩٩٥، وقد شمل هذا القرار جميع محافظات الجمهورية اليمنية باستثناء أمانة العاصمة فقد كانت إدارات المدارس ترتبط مباشرة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأمانة ([٣٣]).

**المستوى المؤسسي:** وتمثلها الإدارات التعليمية في المدارس.

([٣٢]) وزارة التربية والتعليم القرارات الصادرة ٩٦ ـ ١٩٩٨

([٣٣]) وزارة التربية والتعليم القرارات الصادرة

**المستوى القاعدي: الفصول الدراسية:** ويتضمن الإدارات الصفية.

وبالنسبة إلى **مركزية ولامركزية الإدارة التعليمية،** فلعله من الصعوبة بمكان وضع حد فاصل بين مركزية ولامركزية الإدارة التعليمية في معظم بلدان العالم؛ نظرًا لتبيان حدود السلطة الممنوحة لهذا المستوى الإداري أو ذاك، ومقدار الأخذ بين المركزية واللامركزية الإدارية، وخاصة في العصر الحاضر.

ويرجع ذلك إلى اختلاف الدول من حيث شكل وتركيب السلطة السياسية ونظام الحكم، ومن حيث درجة سيطرتها على نظمها الاقتصادية، فهي التي تعين بقوانينها ومجالسها وهيئاتها المختلفة حدود عمل ومسؤوليات تلك المؤسسات، كما تحدد لها أهداف عملها ووسائل تفاعلها وقنوات الاتصال والتعامل فيما بينها، وكذلك طبيعة واتجاه الخدمات التي تقدمها للجمهور، ومن ثم فهي تختلف في طبيعة توجيهها نحو المؤسسات الإدارية، ومنها الإدارة التعليمية.

ومن ناحية أخرى، تؤثر الثقافة الاجتماعية السائدة على الإدارة، ومنها الإدارة التعليمية، مثل: أنماط التفكير والسلوك والاتجاهات لدي الأفراد والقيم العامة، والعادات والتقاليد، وطرائق الحياة وبشكل عام تعد من العوامل المهمة المكونة للبيئة الاجتماعية التي تعمل الإدارة التعليمية في إطارها، إذ تخضع الإدارة التعليمية لها، وتتأثر بها إلى حد كبير في تحديد أهدافها وفي طبيعة عملها وأساليبه [٣٤].

وتخصيصًا لما تقدم ثمة عاملان أساسيان يحددان – في الغالب – تبنى اللامركزية أو المركزية في الإدارة التعليمية، أحدهما: العوامل البيئة السائدة في المجتمع والمحيطة بالإدارة التعليمية. وثانيهما: ظروف الإدارة التعليمية ذاتها من توقعات ومتطلبات، وما يحصل فيها من تطورات تؤدي إلى اختيار أحد النظامين بغالبية أكبر، ومن هذه العوامل ما يأتي [٣٥]:

- طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة من حيث استقراره، وهنا يغلب استخدام النظام المركزي أو أنه معرض للتغير السريع فيناسبه النظام اللامركزي.
- أساليب العمل المستخدمة مختلفة من وحدة ادارية إلى أخرى، وضمن الوحدة الإدارية ذاتها في الإدارة التعليمية الواحدة، فيناسبها اللامركزي لتفويض الصلاحيات لمديري الإدارات على



---

([٣٤]) للمزيد من التفاصيل راجع: عبد الغني النوري (١٩٩١): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، قطر.

([٣٥]) هنا محمد القيسي (٢٠١٠): الإدارة التربوية مبادء- نظريات – اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع،ً، ص ١١٠، ١١١.

اختلافها. أما إذا اتفقت الإدارات على اختلافها كافة على اتباع سياسة موحدة، فأنها تطبق المركزية في انجاز العمل.

- تباعد الإدارة التعليمية جغرافيًا عن مركز السلطة الرئيسة، وصعوبة تحقيق اتصالات تنظيمية كافية في ايصال الأوامر؛ الأمر الذي يترتب عليه الأخذ بنظام اللامركزية.
- حجم الإدارة التعليمية وعدد العاملين فيها، إذ بازدياد عددهم يتطلب الأمر تفويض الصلاحيات للإدارات في المستويات الدنيا واتخاذ القرار، وفي هذا الحال فإن اللامركزية تلائم هذا الوضع أكثر، وبالعكس فيما لو كان عدد العاملين قليلاً، فالتوجيهات مركزية ومباشرة، وعدد القرارات أقل، ويصبح تطبيق المركزية أفضل (٣٦).

وعلى كل حال، تصنف السلطة في الإدارة التعليمية إلى:

**النمط المركزي:** يخضع لإشراف كامل من سلطة مركزية (وزارة التعليم)، ومن ثم فالسلطات المحلية ليس لها الحق في هذا الإشراف، وفي ظل مركزية الإدارة التعليمية يتم السيطرة على نظام التعليم لتحقيق أيديولوجية معينة، وتحقيق الفاعلية والدقة.

ومن مزايا الإدارة التعليمية المركزية ما يأتي (٣٧):

- تحقيق الوحدة والفاعلية في النظام التعليمي، إذ توجد إدارة عليا مسؤولة تحول دون ازدواج الوظائف، وتكرار الأعمال وتداخلها.
- تحقيق العدالة والمساواة في توزيع الخدمات التعليمية، فالسلطة المركزية مسؤولة عن تمويل التعليم والإنفاق عليه، بما يكفل المساواة والتوزيع العادل للخدمة التعليمية في المناطق الجغرافية المختلفة.
- يوفر الضمان الشخصي والمهني للعاملين.
- يقتصد في الإنفاق التعليمي بدرجة كبيرة.

عيوب المركزية: منها:

- انعدام المشاركة المحلية.
- المخرجات التعليمية ذات أنماط متشابهة.
- لا يشجع تطبيق الأفكار التعليمية الحديثة.
- ضعف العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة والبيئة.



(٣٦) هنا القيسي، مرجع سابق، ص ١١٠.

(٣٧) المشار إليه في: هنا القيسي، مرجع سابق، ص ١١١ .

**النمط اللامركزي:** يقصد به تعدد مصادر النشاط الإداري في الدولة، ويتم على أساس توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية، والهيئات الإدارية المتعددة، فيكون لكل منها استقلالها في مباشرة اختصاصاتها الإدارية، وفي الإطار الذي تحدده السلطة المركزية، والذي يعرف بالرقابة الإدارية، وتتحدد هذه الاختصاصات إما على أساس جغرافي إقليمي (المحافظات والألوية)، ومديريات التعليم، وإما على أساس وظيفي، ويطلق على هيئاتها اسم الهيئات اللامركزية الإدارية الوظيفية، أو الهيئات اللامركزية في الإدارة التعليمية.

وهنا فالإدارة التعليمية تخضع لإشراف كامل من السلطات المحلية، عندها لا تتدخل السلطة في الشؤون التعليمية، تاركة الفرصة للسلطات المحلية لإدارة شؤونها وفق إمكاناتها وأهدافها.

**نمط يجمع بين المركزية واللامركزية:** وفيه يخضع التعليم لإشراف قائم على المشاركة بين السلطات المحلية والمركزية في كافة شؤونه، بهدف المشاركة في تكييف التعليم ليحقق الأهداف القومية والمحلية. حيث تتولى السلطة المركزية مسؤولية السياسة التعليمية،

ففي بعض الدول الديمقراطية التي تتمتع بقدر كبير من الاستقلال والحرية، فإنها تضمن عدم تدخل السلطات إلا حين تسوء الأوضاع، وتتكشف السلبيات، وعند ذلك تخضع الإدارة التعليمية للمسائلة المادية أمام ممثلي الشعب الذين يفترض إن انتخابهم لتمثيل الشعب قد تم بطريقة ديمقراطية.

وفي بعض الدول، هناك سيطرة جزئية على عمل الإدارات التي يطلب منها أن تراعي التوجيهات الحكومية المركزية والمحلية، حيث تأخذ الإدارة التعليمية على المستوى القومي دور المنظم العام لعمل مجموعة كبيرة من الإدارات التعليمية عن طريق الرقابة النشطة للإنتاج والخدمات، وبواسطة الكثير من أجهزة الضبط والرقابة.

ويتيح هذا النمط توزيع الخدمة التعليمية توزيعًا عادلاً بين السلطتين المحلية والمركزية، ومنح الإدارات التعليمية مسؤولية تصريف شؤونها، وتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من مصالح الجماعة [٣٨].

وتبين نتائج الخبرات المعاصرة أن هناك تزايدًا في الجمع بين المركزية واللامركزية، وذلك للأسباب والعوامل الآتية [٣٩]:

---

(٣٨) راجع: أحمد محمد الطيب (١٩٩٩): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. مكتبة الجامعي الحديث، مصر ، ص

(٣٩) راجع: جودة محمد التهامي (٢٠١٠): أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول و انعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي : دراسة تحليلية مقارنة، مجلة دراسات تربوية ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق – مصر، ص ٢٨.

- هناك دور قوي وفاعل للسلطات المركزية، خاصة فيما يتصل بتفعيل الأهداف، وتحديد الأولويات، وبناء أطر للمحاسبية التعليمية.
- تزداد أهمية الاعتبارات القومية والعالمية خاصة فيما يتصل بالمنهج والنظام التعليمي، والذي لابد أن يتوافق مع الاحتياجات القومية داخل المنظومة العالمية.
- يؤدي تمتع الإدارة التعليمية ومؤسساتها الحكومية بالإدارة الذاتية إلى تقليل التمييز بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.
- هناك اهتمام قوي في المقاطعات والولايات بأهمية المساواة في التعليم لكل فرد.
- ستتنوع الوظائف التعليمية نتيجة استخدام تقنية الاتصالات، مؤكدة على حقيقة مفادها أن التعليم في المدارس ومعاهد التعليم العالي سوف يظهر أيضًا في المنازل وأماكن العمل.
- أخذت تتسع أساسيات التعليم لتشمل حل المشكلات والإبداع والتعليم مدى الحياة وإعادة التعليم.
- تحتل المرأة مكانها ووضعها بين قادة التعليم داخل مستويات التعليم المتعددة.
- ضرورة اشراك الآباء والمجتمع المحلي داخل المنظومة التعليمية.
- هناك دعم واهتمام مستمر لاحتياجات المدارس من أجل أداء إنجاز أكاديمي فاعل.

**سادسًا: مبادئ الإدارة التعليمية وخصائصها:**

استقر في الفكر المعاصر عدد من المبادئ والأسس التي يمكن الاسترشاد بها في تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية، يمكن ايجازها كما يأتي [٤٠]:

**مبدا وحدة الهدف:** بناءً على الاهداف التي وجدت من أجلها وزارة التربية والتعليم، وهذه الأهداف ذات طبيعة مركبة ومعقدة تتناول الفرد والمجتمع من ابعادهما الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في اطارها القومي والإنساني، فإن هذه الأهداف تستمد من ظروف المجتمع وموارده المتاحة هي التي تحدد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم؛ بما يسمح لكل جزء في التنظيم: أدارة، وقسم، وفرد على تحقيق الاهداف العامة للتنظيم الإداري، وكل مكون في التنظيم وعمله فيه هو ترجمة للهدف.

**مبدا تقسيم العمل:** يحتاج جهاز التربية إلى ألوان مختلفة من النشاطات المختلفة لتحقيق أهدافه، وللقيام بهذه الأنشطة استدعى الامر تحليل عناصر التنظيم، لتجميع لون من الأنشطة في جهاز متخصص، وكل جهاز يحوي اقسامًا وإدارات، كوحدات عمل، وهكذا تتكرر تجميع الأنشطة والأعمال على مستوى مراحل التعليم، وعلى مستوى المحافظات والمديريات، ووحدتها الإدارة

[٤٠] راجع: أحمد علي الحاج (٢٠٠٣): مرجع سابق، ص، ص ٣٠٢، ٣٠٥.

التعليمية، بحيث تتجمع جهود مجموعة من المتخصصين في لون من العمل في وحدة إدارية، أو مرحلة تعليمية، أو نوع معين من التعليم، على نحو يؤدي الى تنسيق تلك الجهود، وتكاملها أفقيًا ورأسيًا داخل التسلسل التنظيمي للوظائف.

ويفرض تقسيم العمل في وزارة التربية الإدارة التعليمية، تزايد الحاجه الى نوعيات متخصصة، وخبرات علمية متنوعه في الإدارة والتنظيم، والإشراف، والتوجيه، وفي تصميم المناهج، وإعداد الكتب الدراسية، وفي قيام العملية التعليمية، وسبل نجاحها وغير ذلك.

**مبدأ السلطة والمسؤولية** (Authority & responsibility): ويشير هذا المبدأ إلى أن المسؤولية هي نتيجة لتخويل السلطة ومترتبة عليها، ومن الأهمية بمكان وجود تعادل بين العنصرين.

**مبدا وحدات القيادة:** يعني اسناد سلطة إصدار الأوامر والتوجيهات من مصدر واحد، بحيث يتلقى أوامره، والتعليمات الصادرة إلية من رئيسه المباشر، وهو بدوره يتلقى أوامره من رئيسة الأعلى، وهكذا تتحدد خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي لكل وظيفة، وطرائق ممارستها ومداها، داخل مستويات هذا التنظيم، مع ملاحظة أن مسؤوليات القيادات العليا تكون أقرب الى العمليات الكتابية، وهناك حلقات وصل بين مستويات التنظيم الإداري، حيث يحول للرؤساء الفنيين بحكم خبراتهم الفنية إصدار تعليميات اضافية لأداء الأنشطة الفنية.

**مبدا التنسيق:** يتطلب مبدا تقسيم الأنشطة والاعمال في التنظيم الإداري للتعليم ظهور مبدا التنسيق؛ وذلك لضمان تكامله الجهود الفردية والجماعية في كل مستويات الإدارة التعليمية، وتنسيق أنشطة الاجهزة المختلفة وتكاملها راسيًا وأفقيًا. وتوحيد جوانب العمل الإداري، سواء من حيث رسم السياسات الإدارية التعليمية، وتناسقها مع البناء التنظيمي. وصور تقسيماته للأعمال، وتحديد للاختصاصات، أم من حيث أداء الأفراد والجماعات لمهامهم الإدارية، وتنسيقًا كهذا لا يسمح فقط تبادل المعلومات والخبرات وانتقال التعليمات والتوجيهات من الأجهزة ومستوياتها الإدارية، أو تحسين كفاية العمل فحسب، وإنما أيضًا لتلافي تضارب الأعمال، وتداخل الاختصاصات وضياع الجهود.

**مبدا تناسب المسؤولية مع السلطة:** طالما حدد الهيكل التنظيمي ولوائحه التنفيذية مسؤوليات كل وظيفة، أي ما الذي يجب عل من يشتغلها أن يقوم به من أنشطة، وما يؤديه من مهام وواجبات تجعله مسؤولاً عنها، فلا بد من منحه السلطة المناسبة التي تعطيه الحق في أداء مهامه، وتنفيذ الواجبات الملقاة علية، وما يلزمه من اتخاذ القرارات، ثم يتحمل تبعات أعماله، فيحاسب إذا قصر، أو أساء استخدام سلطته.

**مبدأ وحدة التوجيه Unity of direction)**: ويشير هذا المبدأ إلى أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد يجب أن تكون لها رئاسة واحدة توجهها وخطة واحدة تحدد إطار عملها.

**مبدأ أولوية المصلحة العامة General interest)**: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية.

**مبدا تدرج السلطة:** ويعني تسلسل السلطة الممنوحة لشاغلي الوظائف وتدرجها من قمه التنظيم الإداري إلى قاعدته، على خط التدرج له أهميته الكبيرة في أنجاح الإدارة التعليمية؛ كونه يحدد لكل موظف واجباته ومسؤوليات التي يقوم بها، وفقًا للسلطات المخولة له، وبالتالي يكون مسؤولاً عنها أمام رئيسه.

وبالنظر الى وزارة التربية والتعليم، يلاحظ ذلك التدرج على خط السلطة، الذي يبدأ من وزير التربية والتعليم، ثم نائبه، ويستمر التدرج الهابط من المستوى على مستويات القومية، والإقليمية والمحلية، حتى المدارس.

**مبدا تفويض السلطة:** ويقصد به تخلي قائد إداري أو مجموعة من الإداريين عن بعض اختصاصاتهم الى فرد أو أفراد إداريين آخرين يمارسون تلك الاختصاصات نيابة عنهم مع بقاء مسؤولية المفوض عما يحدث.

ويتزايد الاتجاه في الوقت الحاضر نحو تفويض السلطة في الإدارة التعليمية؛ لتقليل صور تمركز السلطة، وتخفيف أعباء المديرين، وجعلهم يتفرغون لمهام التطوير، ومن جهة أخرى يساعد هذا التفويض على خلق روح الفريق الواحد في أداء الأعمال والمهام، ويسهم في تدريب الكوادر، وتنمية الخبرات، ويساعد في تطوير وظائف الإدارة، وتحسين نطاق الاشراف.

**مبدا المركزية واللامركزية:** ويقصد بها في الإدارة التعليمية تركز السلطة في ديوان وزارة التربية والتعليم (المستوى القومي)، حيث يتولى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل، ورسم خطوات العمل وتنفيذه بالطريقة التي يضعها ديوان الوزارة. أما اللامركزية فيقصد بها: توزيع السلطات على مستوى إدارات التعليم في المحافظات، والمراكز التعليمية، والمدارس، واعطاء الحرية في اتخاذ القرارات، واقتراح سبل المهام الإدارية وفقًا لظروفها، ومع أن تحديد المركزية و اللامركزية في الإدارة التعليمية يتوقف على نظام الدولة السياسي، وطبيعة تنظيم التعليم، إلا أن الاتجاه متزايد نحو النمط اللامركزي؛ بسبب تضخم مسؤوليات وزارة التربية، وتزايد أعباءها، بتعدد وظائفها، مع ما رافق ذلك من أنشار الديمقراطية كأسلوب للمشاركة في أنماء الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وليس للحكم فقط.

**مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب (Discipline):** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية إطاعة الأوامر، واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب.

**مبدأ النظام أو الترتيب Order):** ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب.

**مبدأ المساواة (Equity):** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية معاملة الإدارة لإفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة؛ فذلك يرفع من معنوياتهم.

**مبدأ استقرار العاملين (Stability of tenure:)** ويشير هذا المبدأ إلى أهمية استقرار أفراد القوى العاملة في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيرًا .

**مبدأ توفير روح المبادأة والابتكار (Initiative):** ويعبر هذا المبدأ عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها، وعلى رجال الإدارة أن يشركوا مرؤوسيهم في اتخاذ بعض القرارات.

أما **خصائص الإدارة التعليمية،** فالواقع أن الإدارة التعليمية تشترك مع الإدارة العامة، وإدارة الأعمال وإدارة الصناعة، وغيرها بالعديد من الخصائص العامة، بيد أن الإدارة التعليمية لها بعض الخصائص المتميزة عنها، إذ تتميز هذه الإدارة بخصائص تختلف عن باقي الإدارات الأخرى، ويجمع عليها علماء الإدارة، ومن أبرزها:

**أنها عملية إنسانية واجتماعية:** ترتبط بالفرد، وتهتم ببنائه فهدفها هو الإنسان وناتجها هو الإنسان، ووسيلتها هو الإنسان، وتعمل على إيجاد بيئة صالحة لمجتمع متكامل، وراقٍ ومتطور

**أهميتها وضرورتها الملحة:** تستمد الإدارة التعليمية ضرورتها الملحة من أن ما تقوم به من أعمال له صلة وثيقة بالمجتمع وآماله وتطلعاته، فالخدمات المتوقعة من الإدارة التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها ترتبط بحياة الافراد والمجتمع بحاضره ومستقبله، وتسلك السبل والطرق لتحقيق تلك الأهداف، حيث تقوم بدور أساسي لضمان سير العملية التعليمية التعلمية، وفق المسار المؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها، ولذلك يعد التعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها والنامي على السواء.

**تعدد وتشابك وظائفها:** تقوم الإدارة التعليمية بوظائف ومسؤوليات متعددة ظاهرة ومستترة، ذات أهمية بالغة تتشابك مع بعضها البعض، ويؤثر بعضها على بعض، يفوق ما تتضمنه الإدارات التعليمية الأخرى، فهي تيسر وتعظم أعمال الإدارات التعليمية الأخرى حتى تصل إلى أخص المهام في المؤسسات التعليمية، ويؤدي هذا التعقد إلى كثير من المشكلات التنظيمية والتنسيقية، فضلاً عن أن تعقد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج، في ظل تعدد الثقافات والإيديولوجيات.

**المنظور الجماهيري:** بما أن ناتج الإدارة التعليمية هو حدوث عملية التربية لدى النشء والشباب، وهذا الناتج يهم الجماهير، بوصفه أغلى ما يملكه المجتمع، فإن نجاحها يتوقف على درجة اتصالها بجميع مكونات المجتمع، وتعاملها وتفاعلها النشط مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى، وما يتطلبه ذلك من تفهمها وتعاونها، حتى تقدم لها العون في القيام برسالتها.

**ألفة العلاقات الضرورية:** فرضت العمليات التعليمية وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين الأفراد في مختلف مستويات الإدارة التعليمية وخارجها نوعًا من العلاقات الأفقية والرأسية بين الموظفين، والمعلمين، وبين التلاميذ وبعضهم البعض، وكذا بين الآباء والأبناء، وبينهم والمديرين والمعلمين والإداريين، وبين بعضهم البعض، وهكذا في علاقات تتضمن تفاعلاً معقدًا يحدث يوميًا، وبشكل منظم، وما يسود هذه العلاقات من ود احترام متبادل، وهذا هو دور من بعض ما تقوم به الإدارة التعليمية (٤١).

**حاجتها للتأهيل والتدريب المستمرين:** يتطلب العمل التعليم، سواء أكان إداريًا أم تعليميًا الإعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، وإنما أيضًا يشمل كذلك الإعداد المهني الذي يزوده بالوسائل والأساليب اللازمة، حتى تكون العملية الإدارية والفنية قادرة على تحقيق ما وضع لها من أهداف، وما يتوخاه المجتمع من آمال وتطلعات، وفضلاً عن ذلك، ضرورة التدريب المستمر لكل مستويات العمل في الإدارة التعليمية، ومد كل مستوى بالجديد والمستحدث لضمان حسن القيام بالمهام والمسؤوليات.

**صعوبات القياس والتقويم:** تواجه الإدارة التعليمية صعوبات ومشكلات متنوعة ومعقدة ليس في مدخلاتها من موارد بشرية ومادية، وعملياتها الداخلية والسير مع تلك المدخلات وفق ما يناسبها وما يحقق طموحاتها وينمي ويوجه طاقاتها وقابليتها فحسب، بل وأيضًا وهو الأهم مخرجاتها والمتمثلة في قياس نوعية المتخرجين من التعليم، ومدى ملاءمتهم للمهن والوظائف المختلفة، وما يتمتعون به من قيم واتجاها، وقياس أثر كل من المنزل والمؤسسات الدينية والمجتمع بأكمله بمؤثراته الثقافية والحضارية، التغيير في السلوك المعرفي أو المهاري أو الاتجاهات وغيرها؟ وما هو الميزان أو المعيار النهائي لنجاح المؤسسة التعليمية؟، بحيث يتعذر في كثير من الأحوال الحكم على نجاح تلك المؤسسات أو فشلها دون أن يثبت من تعلم فيها مدى نجاح تلك المؤسسات بما يمارسه من أعمال؛ مما يجعل قياس أثر الإدارة وحدها عملية صعبة؛ الأمر الذي يجعل للإدارة التعليمية طابعًا مميزًا.

---

(٤١) محمد مرسي (٢٩٩٣): الإدارة التعليمية، ط ٣، عالم الكتب، لقاهرة، ص .

**التحكم النوعي:** تواجه الادارة التعليمية فروقًا فردية متعددة من حيث أنها تقدم لكل فرد حسب استعداداته وقدرته؛ مما يميز تلك الإدارة ويخصها بتلك الخاصية عن بقية الإدارات الأخرى، حيث لا تستطيع التحكم في النواح النوعية أو الكمية، مثل: نوعية المواد الخام، ونوعية الإنتاج وغيرها. وهناك معدلات ثابتة ومعروفة للتحقق أو التأكيد من نوعية هذه الأشياء حتى يرفض مالا يوافق منها المستوى المطلوب [٤٢].

ومن جهة أخرى، تتميز الإدارة التعليمية الناجحة بعدد من الخصائص التي تتعلق بالنواح الاجتماعية والعلمية والهيكلية والتنظيمية، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي [٤٣]:

- أن تكون الإدارة التعليمية متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية العامة للبلاد.
- تتسم بالمرونة في الحركة والعمل.
- ألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.
- إدراك الغايات البعيدة وارتباطها بالوسائل وأساليب التنفيذ، وإحداث تغييرات في البناء والتنظيم.
- التصرف بنجاح في ضوء فهمها لذاتها والمجموعة التي تقودها، والمواقف والظروف الاجتماعية التي تعمل فيها.
- أن تكون عملية بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية، حسب مقتضيات الموقف التعليمي.
- أن تتميز بالكفاية والفاعلية، ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية.
- النجاح في تحقيق الأغراض المنشودة من تربية النشء، ومدى ما تحققه الإدارة التعليمية في مجال التعليم.

**سابعًا: نظريات الإدارة ونماذجها:**

بداية عند النظر إلى نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي: الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل، وتوضيح ذلك كما يأتي [٤٤]:

**الإدارة كممارسة:** نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إن كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة، فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين

---

(٤٢) راجع: العايب نورة، مرجع سابق، ص، ص ٣٥، ٣٦.

(٤٣) أحمد عبدالباقي بستان، وحسن جميل طه (١٩٩٢): مدخل إلى الإدارة التعليمية، ط ٣ دار القلم للنشر، الكويت.

(٤٤) خالد سعد الجضعي (١٤٢٧): الإدارة : النظريات والوظائف، ، ص، ص ٢٠-٢١.

أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

فالأسرة تعد نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار، واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

**الإدارة كفكر:** ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جليًا في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة، مثل: التخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي)، وتفويض السلطة، والتقسيم الإداري وفقًا للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص، واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

**الإدارة كعلم مستقل:** تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمرًا مألوفًا، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر؛ مما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصًا لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

**مدارس الإدارة:**

تباينت تصنيفات مدارس الإدارة، حيث صنفت بعض الدراسات مدارس الإدارة إلى ثلاث مدارس، هي: هي: الإدارة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والإدارة السلوكية، في حين دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم الإدارة السلوكية تارة، وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة، وهي: مدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

بيد أن التصنيف الأمثل هو الذي يقسم مدارس الإدارة إلى خمس هي: الإدارة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والإدارة السلوكية، والإدارة الكمية، والإدارة الحديثة، ويمكن الإشارة السريعة إليها، وخلاصتها كما يأتي:

**أولاً: الإدارة التقليدية:**

ظهرت الإدارة التقليدية أواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة، ولهذه الإدارة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم: الأمريكي "فريدريك تايلور" رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي "هنري فايول" رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني "ماكس فيبر" رائد نظرية البيروقراطية ([٤٥]). وتضم هذه الإدارة العديد من نظريات الإدارة، منها، أو أهمها:

**نظرية الإدارة العلمية:** يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (١٨٥٦–١٩١٥)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضًا عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور – بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي، هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة؛ لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

**نظرية البيروقراطية:** نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي عاش في الفترة ما بين عامي (١٨٦٤–١٩٢٠)، وكلمة "بيروقراطية" مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau)، وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها "قارستون" بأنها: "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل" ().

**نظرية الإدارة العامة:** ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي عاش في الفترة من (١٨٤١–١٩٢٥)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه "فايول" بعنوان الإدارة العامة والصناعية، وفي حين أنصب اهتمام "تايلور" على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام "فايول" على الإدارة في مستوياتها العليا، الذي صنف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي: أنشطة فنية، أنشطة تجارية، وأنشطة مالية، وأنشطة أمنية، وأنشطة محاسبية، وأنشطة إدارية، وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق ([٤٦]).



---

(٤٥) العساف ،١٤٠٣، ص٤٢.

([٤٦]) الصباب ، ١٤١٣ ، ٥٩ .

**ثانيًا: مدرسة العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه الإدارة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، وخصوصًا بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات الإدارة التقليدية، فإذا كانت الإدارة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيمًا ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية.

**ثالثًا: الإدارة السلوكية:** إذا كانت الإدارة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمد الإدارة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية، فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات.

**رابعًا: مدرسة الإدارة الكمية:** تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، لحل المشكلات، واتخاذ القرار. وتؤكد هذه الإدارة على استعمال النماذج الرياضية، مثل: البرمجة الخطية، ونظرية المباريات، والسلاسل الزمنية، والكفاية الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

**خامسًا: الإدارة (الاتجاهات) الحديثة:** ظهرت هذه الإدارة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديدًا في الستينيات، وتنطوي هذه الإدارة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة [٤٧].

وحديثًا ظهرت بعض المدارس مثل: مدرسة الإدارة اليابانية، والإدارة الموقفية، أو الظرفية ([٤٨]).

وطبيعي أن تنعكس أفكار ومبادئ نظرية الإدارة على مفهوم الإدارة التعليمية، وذلك باتخاذها إطارًا نظريًا مشابهًا لها في تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات، والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة، وغيرها من أسس الإدارة؛ لأن النظم التعليمية هي في الأساس نظم إدارية ذات صبغة تربوية تبنى على نفس المبادئ الموضحة في نظرية الإدارة العامة، مع وجود بعض الاختلافات في جوانب التطبيق.

---

([٤٧]) الجضعي، مرجع سابق، ص، ،ص ٣١، ٤٤.

(٤٨) للمزيد من التفاصيل راجع:

وفي اطار الخلفية العامة المشار إليها آنفًا، يمكن عرض نظريات ونماذج الإدارة، وذلك على النحو الآتي:

بدأ الاهتمام بنماذج الإدارة في ثلاثينيات القرن العشرين في كتابات "بارنارد"، و"سيمون" ، في حين يرجع الاهتمام بنماذج الإدارة التعليمية إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين (١٩٥٤-١٩٥٥) وقت انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية، وتحديدًا عندما ظهر "استخدام النظرية في الإدارة التعليمية لـ "كولا داري"، و"جيتزل"،

وبذلك تطورات الإدارة بصفة عامة، والإدارة التعليمية بصفة خاصة في السنوات الأخيرة، وانتقالها من المفهوم التقليدي الذي ينظر إلى الإدارة بوصفها تقوم على البداهة أو الخبرة، أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري، أو المبادئ الإدارية من تخطيط وتنظيم، وتوظيف وتوجيه، وتنسيق ومتابعة، في حين ينظر المفهوم الحديث للإدارة على أنها ترتكز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من النموذج أو النظرة التي تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حتى أصبحت النماذج والنظريات الإدارية أساس تفسر الأحداث وتفاعلاتها؛ بما يساعد على قراءة واقع السلوك الإداري، واستشراف آفاق تطويره.

ويعرف النموذج أو النظرية بأنه: منظومة من المبادئ العامة التي تمكن من معرفة الأحداث وتفسيرها وتصنيفها، والتنبؤ بها بطريقة أفضل من اعتماد الصدفة، لتصبح هذه المبادئ سليمة أثناء التطبيق العلمي [٤٩].

ومن أبرز نماذج الإدارة بما فيها الإدارة التعليمية ما يأتي :

**النموذج البيروقراطي:**

كلمة بيروقراطية" هي كلمة إنجليزية مشتقة من أصل إغريقي، ذي شقين "سلطة المكتب"، أو "حكم المكتب"، والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية، كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية، وبما يحقق مبدأ الكفاية للإدارة أو للمنظمة، تجسيدًا للمنطق والعقلانية التي تسود بين العاملين في النموذج البيروقراطي، الذي يقوم على قاعدة من الشرعية وتحددها العقلانية والكفاية، بوصف العقلانية المسوغ والسبب القانوني والشرعي لأي نمط تمارسه المنظمة، أما مبدأ الكفاية فيشير إلى علاقة التكلفة الفاعلية، حيث تشير التكلفة إلى حجم الإنفاق من مواد المنظمة والفاعلية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، والاختيار المسوغ والمقبول، وهو الذي يتصف بأفضل نسبة للعلاقة بين التكلفة والعائد.



---

([٤٩]) هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٨٠): ، ص ٨٧.

وتقوم الإدارة البيروقراطية على الأسس الآتية ():

التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير يتبع مسؤولاً أعلى منه في مديرية التربية والتعليم، ويأتمر بأوامره وتوجيهاته، ثم أنه يوجه تعليماته وأوامره للمعلمين، وغيرهم من المرؤوسين لتنفيذها والالتزام به.

الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيتم وضع الخطط التعليمية وتصميم المقررات، وغيرها من قبل إدارات التعليم، ويكلف المديرون المرؤوسين بتنفيذها دون أن يكون لهم حظ في التخطيط والتقويم.

غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقويم، إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من الإداريين والمعلمين، وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقًا لمدى ذلك.

غياب دور العاملين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية، ويلزم العاملون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به؛ مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين، وقلة انتمائهم للمهنة.

غياب احترام شخصيات الموظفين وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها، وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.

التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي الموظفين وللتلاميذ، وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم. عابدين ،٢٠٠٥،

ويتضمن النموذج البيروقراطي سبع خصائص بيروقراطية تشكل كل واحدة منها منفردة أو متفاعلة مع الخصائص الأخرى عناصر مهمة في زيادة عقلانية المنظمة وكفايتها، وهذه الخصائص كما يحددها "سلفر بيوتس" هي (٥٠):

**التسلسل الهرمي للمكاتب:** وتعني أن لكل وظيفة إدارية في المنظمة مكتب مخصص، وهو مركز وظيفي تتصل به مجموعة من الحقوق والمسؤوليات، ويتم تنظيم هذه الوظائف على شكل هرمي، بحيث يكون شاغلو مراكز أي مستوى مسؤولين أمام المستوى الأعلى منه مباشرة، كما أن لكل مكتب تكلفته، ودرجته المحددة من المسؤولية، وكل مختص يشغل مكتبًا معينًا، يخضع للحقوق والواجبات المتعلقة بهذا المركز في مجال الإدارة التعليمية، وتشمل هذه المكاتب وظائف كل من مدير الإدارة التعليمية والوكيل وغيرهم من الإداريين والمهنيين (الفنيين) والعمال، وغيرهم.



(٥٠) المشار إليه في: العايب نورة، مرجع سابق، ص، ص ٤٥، ٤٦.

**القواعد والقوانين:** يتم التعامل مع كل مكتب من مكاتب الإدارة التعليمية أو المنظمة، من خلال قواعد وإجراءات واضحة محددة، كما أن هناك سلوكيات معيارية لكل أفراد المنظمة، وغالبًا ما يتم طبع معايير السلوك في المنظمة والتي تشكل القوانين والأنظمة فيهما في نشرات تتصف بالوضوح والمعقولية والاختصار، حتى يتمكن كل أعضاء المنظمة من استيعابها.

**تخصصية المهام:** يتجلى ذلك في لجميع العاملين داخل الإدارة التعليمية مكاتبها، تتخصص كل واحدة منها في تأدية أعمال محددة مما يمكن العاملين من أن يصبحوا على درجة عالية من المهارة في تأدية مهامهم واكتساب تدريب متخصص لتعزيز خبراتهم.

**الموضوعية:** يتم التفاعل داخل الإدارة التعليمية المنظمة، أو بينها والمتعاملين معها بشكل محدد، بعيدًا عن التأثر بالمؤثرات الشخصية أو الانفعالية، حيث يطبق البعد القانوني للمنظمة بكل ما سيشمل عليه من قوانين وأنظمة وتعليمات على جميع الأفراد دون تمييز، وبحيث تكون منطلقات جميع القرارات تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

**السجلات الموثقة:** يتم جميع معاملات المنظمة، سواء التي داخلها وبين مكوناتها، أم تلك التي تتم مع المتعاملين معها، على أن تكون في صورة وثائق، ويتم حفظها في ملفات يستفاد منها في استخدامات مستقبلية، سواء في صنع قرارات أم في إعداد تقارير أم في عمليات تشريع، وما إلى ذلك.

**الاستخدام المأجور:** يتقاضى جميع العاملين في الإدارة التعليمية أو في المنظمة أجر مقابل عملهم، وتعد وظائفهم مدار اهتمامهم الرئيس، وهي مصدر رزقهم الأساسي، ووسيلتهم للتقدم المهني، ومجال مهم لتطبيق ما أعد لهم مسبقًا وممارسته.

**ضبط الموارد:** على الرغم من ضرورة حصول المنظمة على مواردها من بيئتها الخارجية، فإنه بمجرد الحصول عليها تصبح المسؤولة عن ممارسة عملية ضبطها وتخصيصها، فكل أدوات المنظمة وتجهيزاتها التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها يتم التصرف فيها وتحديد سبل استخداماتها من قبل المنظمة نفسها، ولا يحق لمن هم خارجها أن يتدخلوا في كيفية استخدام هذه الموارد.

وتلخيص مبادئ النموذج البيروقراطي وخصائصه في الشكل رقم2 ) ، الذي يؤكد على الشكل الهرمي للمنظمة، وعلاقة ذلك بمبادئ العقلانية والكفاية، وبالأساس القانوني للسلطة.

ويبدو من النموذج البيروقراطي أوتوقراطي أنه نموذج مثالي نظري، قد يصعب تحقيقه أو تطبيقه، بيد أن له ايجابياته وسلبياته، فهو من ناحية يقدم نوعًا من الحماية للعاملين في الإدارة التعليمية أو المنظمة عن طريق القواعد والقوانين التي تسن لحمايتهم، وتضمن لهم معاملة ثابتة وعادلة، كما أنه يقدم تقسيمًا للعمل ويدعو للتخصص فيه؛ مما يساعد على زيادة إنتاجية المنظمة، إلا أنه من ناحية

أخرى يؤخذ عليه عدم سماحه بالنمو الشخصي للعاملين على نحو كاف، وعدم الاستفادة الكاملة من الإمكانات في العنصر البشري للمنظمة.

كما أن تقسيم العمل والتخصص الدقيق في جزئياته يؤدي إلى زيادة الكفاية، إلا أنه في نفس الوقت يؤدي إلى زيادة العقلانية، وإلى الضجر والملل، وعدم السماح لتدخل المؤثرات الذاتية والشخصية، غير أنه قد يؤدي أيضًا إلى وجود مناخ جامد من التفاعل الإنساني؛ مما يضعف الروح المعنوية بالمنظمة.

ويحقق هذا النموذج تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية من حيث مبدأ العدالة والثبات في معاملة العاملين، غير أنه من ناحية أخرى يمكن أن يكون مصدر جمود في التعامل، بل وأخطر من ذلك أن تتحول القواعد واللوائح إلى غاية بحد ذاتها، فبدلاً من أن تكون وسيلة لخدمة العمل والعاملين تصبح عائقًا في وجه هذا العمل.

**مميزات الإدارة الأوتوقراطية ومأخذها:**

يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي. فالمدير التسلطي يحصر جميع السلطات والصلاحيات بيده دون تخويل أي منها لأحد من مرؤوسيه، إذ يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة، ويصدر الأوامر بتنفيذها، بعد أن يحدد الطرائق والوسائل والإجراءات التي ينبغي إتباعها عند التنفيذ دون استشارة أي من العاملين معه، ويتولى بنفسه توجيه العاملين وفقًا لرغباته وأهوائه حسب قناعاته، ويفرض عليهم طاعته، وطاعة ما يصدر من أوامر ولا يفسح المجال أمام العاملين لمناقشة أوامره، ويقوم بمحاسبة من يعرضها، فما على المرؤوسين سوى التنفيذ ([٥١]).

وفيما يتعلق بمأخذ النمط الأوتوقراطي، فأبرزها:

- تركيز المدير الأوتوقراطي السلطات في يده وانفراده في اتخاذ القرارات.
- توليد القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس سلبًا على أداء المرؤوسين للعمل.
- يضعف روح الإبداع والمبادرة لدى الجماعة.

**نمط الإدارة الترسلية:**

**خصائص الإدارة الترسلية:** منها:

([٥١]) العرفي، ومهدي، ١٩٩٦

- إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات.
- لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الإنفاق عليه باعتباره رأيا معلما وليس ملزمًا.
- يصرف المدير معظم وقته مع المدرسين في بحث ما يعتقدونه مشكلات مهمة يستند عليها العمل.

**صفات المدير الترسلي:** أهمها:

- غير قادر على اتخاذ القرارات مع العاملين
- يجد صعوبة في ضبط العاملين في الإدارة.
- لا يحرص على قيام وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتقويم.
- لا يحرص على إكساب العاملين المهارات والقدرات التي ترفع من مستوى أدائهم في الإدارة.
- لا يهتم بمعالجة وتقويم الأخطاء الواقعة في الإدارة التعليمية، ولا تحرص على اتخاذ اللازم تجاهها.

ويعد هذا النمط من الأنماط المرفوضة من وجهة الفكر الإداري المعاصر؛ لأنه يؤثر على الإنجاز والإنتاجية في العمل نتيجة تساهل العاملين، وعدم جديتهم في إنجاز ما يكلفون به من مهام لتساهل مدير هذه الإدارة، وعدم قدرته على تحقيق أهداف الإدارة عابدين.٢٠٠١

**ومن مساوئ استخدام هذا النمط (الترسلي):**

- لا يعرف العاملون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه، أو موقفه منهم فهو يستمع لكل منهم بصبر وأناة، وهو يتجنب إصدار حكمه في الأمور التي يعرضها عليه العاملون.
- يدعو المدير المدرسين إلى اجتماعات كثيرة في ومواعيد غير محددة، وبدون إعداد أو جدول أعمال، وعادة ما تنفض هذه الاجتماعات دون اتخاذ قرارات معينة.

**نمط الإدارة الديموقراطية:**

تختلف هذه الإدارة عن سابقتها؛ لأن مديرها يتميز بالهدوء وعدم الاستبداد، فهو يشرك العاملين معه في التخطيط للاجتماعات، ولا يصر على رأيه، فيجب أن يحظى القرار بتأييد من الأغلبية، لا يهنه أن يترأس الاجتماعات بصورة دائمة، فقد يكون رئيسًا تارة، وعضوًا تارة أخرى.

وتنطلق هذه الإدارة من الإيمان العميق بقيمة الإنسان وكرامته، وتحترم كيانه وشخصية كل فرد من العاملين، تحترم أفكاره، وتؤمن على قدرته على الخلق والابتكار والنقد والتوجيه، وتهدف إلى ترسيخ وتعميق الاتجاهات السلوكية التي تنادي بها التربية، وتريد إكسابها للطلاب.

**الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديموقراطية:**

- الإقرار بالفروق الفردية بين لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها، وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج، والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد، ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ.
- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في الإدارة ومهامه وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات، ولا يؤدي إلى التناقص بين العاملين.
- تنسيق جهود العاملين في الإدارة، وتشجيع التعاون بينهم؛ بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة، بعيدًا عن الذاتية والأنانية.
- إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة الإدارة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية إذ يقوم المدير بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم.
- وتوفير فرص النجاح لهم
- تحرص الحرص على إقامة علاقات إنسانية في الإدارة وبين الإدارة والمجتمع المحلي قوامها واحترام شخصية الفرد وآراءه وأفكاره وتوجيهه توجيها بناء، وتعزيز انتمائه لمجموعته، وثقته بنفسه وبالآخرين، واحترامه للعمل الجماعي والشورى، والالتزام والولاء للقيم والمبادئ، وليس للأشخاص.
- إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين الإدارة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم سياسات الإدارة وأنشطتها وبرامجها. عابدين،٢٠٠٥
- تهتم هذه الإدارة بتنمية العاملين مهنيا ؛ ليشعروا بالرضا والسعادة عند تأديتهم لأعمالهم، وتهيؤ الفرص لهم لحضور الندوات والدورات والمشاكل التدريبية.
- تسعى الإدارة لتحقيق العدالة بين العاملين قدر الإمكان، عند توزيع المهام والواجبات، وتلبي رغباتهم، وتحترم آراءهم، مما يؤدي التوفيق والتوازن بين هذه الرغبات، فتتحقق أهداف العملية التربوية بيسر وسهولة.
- تهتم هذه الإدارة بتطوير العلاقات الإنسانية الطيبة بينها وبين العاملين

**العوامل التي أدت الى تزايد إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة التعليمية:** أبرزها [٥٢]:

- انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقاتها في المدارس.
- تقدم البحوث وتعددها في مجال علم النفس الاجتماعي، والتي توصلت نتائجها إلى أن الأفراد.
- المرؤوسين يعملون بطريقة أفضل وبفاعلية عندما يشتركون في وضع القرار، وفي طريقة تنفيذه.
- ما أظهرته نتائج الدراسات في مجال ديناميات الجماعة Dynamic Groups من أن الإدارة المفروضة على الجماعة من الخارج تؤدي دائمًا إلى تكوين اتجاهات مضادة في هذه الجماعة.

**مآخذ النمط الديمقراطي:** أهمها:

- ما يؤخذ على المشاركة – كركيزة أساسية للإدارة الديمقراطية –من أنها تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض مهامه الإدارية.
- ما يؤخذ على أسلوب الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد المدير التربوي بآراء مرؤوسيه من أنه غير علمي.
- قد يوجد بين العاملين في الإدارة من لا يحب تحمل المسؤولية، وبخاصة فيما يتعلق بإصدار القرار، حيث يفضل أن تصدر إليه القرارات والأوامر من المدراء.
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية، مثل: عدم الانضباط في العمل بين العاملين وتأخرهم في الأداء، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

**مميزات الإدارة الديموقراطية:**

- يشرك المدير الديمقراطي العاملين معه في التخطيط، ووضع الأهداف وتنفيذ وتقويم العمل المدرسي.
- يقدّر المدير حاجات وقدرات وميول العاملين معه، ويسعى لتلبيتها ونموها.
- الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية، وبث روح الألفة والأمن بينه، والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- يشجع المدير الديمقراطي العاملين معه بالمكافآت التي تحفزهم على العمل.
- يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أنها ظاهرة طبيعية، فالكل يخطئ فيتخذ الإجراءات المناسبة لتعديل الخطأ دون إلحاق الأذى بالمخطئين أو تجريحهم. دياب،٢٠٠١

---

(٥٢) بسيسو،٢٠٠٣

ويقارن  الجدول الآتي بين أنماط الإدارة

جدول (٢) مقارنة بين أنماط الإدارة التعليمية.

| عامل المقارنة | الإدارة الديموقراطية (التشاورية) | الإدارة الأوتوقراطية (الاستبدادية أو التسلطية) | الإدارة الترسلية (الفوضوية، أو الغوغائية) |
|---|---|---|---|
| **١ – المناخ الاجتماعي** | – تشبع حاجات المدير والأعضاء.<br>– يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد.<br>– تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية. | – دكتاتوري.<br>– استبدادي أوتوقراطي تسلطي.<br>– تبنى فيه العلاقة بين المدير والأعضاء على الإرغام. | – فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والمدير بحرية مطلقة دون ضابط. |
| **٢ –المدير** | – يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون.<br>– يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد.<br>– يشجع النقد الذاتي. | – يحدّد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط.<br>– يحدد نوع العمل لكل فرد.<br>– يُعطي أوامر كثيرة تعارض رغبة الجماعة.<br>– يظل محور انتباه الجماعة. | – محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة.<br>– لا يسعى لتحسين العمل.<br>– لا يمدح ولا يذم. |
| **٣ –الأفراد** | – يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.<br>– يترك أمامهم حرية الاختيار.<br>– يفيد كل منهم حسب قدراته. | – ينفذ خطوات العمل بصورة يصعب عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة.<br>– ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل. | – يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة. |
| **٤ – ترك المدير لمكانه أو إذا تنحى** | – يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره. | – تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها. | – يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي. |
| **٥ – السلوك الاجتماعي** | – يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين المدير.<br>– يسود الشعور بالاستقرار والمسالمة والراحة النفسية. | – يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز<br>– يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد، | – الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضاً وبينهم وبين المدير متوسطة.<br>– التذمر والقلق بدرجة متوسطة. |

المصدر :

**نموذج الإدارة كعملية اجتماعية:**

ويعني نموذج الإدارة كعملية اجتماعية أن الإدارة التعليمية تعتمد على معالجة السلوك الاجتماعي للمؤسسة في إطار منظم.

ومن أكثر النماذج شهرة للإدارة كعملية اجتماعية: نموذج "جيتزل"، و"نموذج جوبا"، وبيانهما كما يأتي (٥٣):

**نموذج "جيتزل"**: ينظر "جيتزل" إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع للأدوار والإمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي وكل نظام اجتماعي ضم بعدًا اجتماعيا وبعدًا نفسيًا هذان البعدان منفصلان مفاهيمهما متفاعلان ومتداخلان عمليًا، فالبعد الأول يشمل البعد الاجتماعي أو المعياري للإدارة كعملية، فكل إدارة منظمة تضم مجموعة من التوقعات تتعلق بالكيفية التي سيسلك بها شاغل مثل ذلك الدور. أما البعد الثاني، فيشكل الجوانب النفسية للنظام أي بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم ويسمى هذا البعد الشخصي أو الفردي، فمن وجهة النظر النفسية، فإن لكل فرد شخصيته الفردية والمميزة، ولكل شخصية مجموعة من الحاجات المرتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكه، وكل من البعدين السابقين له أثره على كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي، أي أن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي، والشخصي.

**نموذج "جوبا"**: يوضح "جوبا: أن نموذج الإدارة عملية اجتماعية يتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية أو المؤسسية والشخصية، وذلك من أجل استحداث سلوك مثير من الناحية التنظيمية، وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي. وينظر هذا النموذج لرجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدران، أولهما: يتمثل في المركز الذي يستقله رجل الإدارة في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، حيث يحظى بحكم مركزي بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات العليا. وثانيهما: يتمثل في المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة، وما يصاحب هذه المكانة من قدرة على التأثير؛ مما يشكل معه قوة غير رسمية.

وكل رجال الإدارة – بلا استثناء – يحظون بالقوة الرسمية المحولة، ولكن لا يحظى جميعهم بقوة التأثير الشخصي، فرجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته

---

(٥٣) المشار إليه في: العايب نورة (٢٠٠٨): متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، دراسة ميدانية بولاية ميلة، مرجع سابقن ص

الإدارية، وينبغي عليه أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معًا، وهما المصدران الرئيسان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية.

ويرى "جوبا" ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته، والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام، وتميل إلى تفكيكه، غير أنه لا توجد قوة أخرى إيجابية تعمل على المحافظة بتكامل النظام، وهذه القوة تتسع مع الإتقان على الأهداف والقيم التي تسود الإدارة أو المنظمة.

ويوضح الشكل رقم (5 ) نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية.

وقد يكون أداء بعض رجال الإدارة لأدوارهم أقرب إلى البعد التنظيمي أو المؤسسي، وآخرون أقرب إلى البعد النفسي، وهنا يتم التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية، هي [٥٤]:

أ –النمط التنظيمي المؤسساتي للإدارة: حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الأهداف، وإتباع القواعد والتعليمات، ومركزية السلطة على حساب الأفراد.

ب–النمط الشخصي للإدارة: ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد، ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات، ولامركزية السلطة، ودرجة عالية من العلاقات الفردية بين المرؤوسين، والهدف الرئيس لهذا النمط هو العمل على إسعاد المرؤوسين وإرضائهم، أي أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة. أما النمط الثالث والذي يتمثل في:

ج –النمط التوثيقي للإدارة: وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين المتطرفين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الأهداف، وفي نفس الوقت تتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية، وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية، ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى، ولعل هذا النمط هو الأمثل للأدوار، والمطلوب أن يسود كافة المؤسسات التحليلية.

**نموذج الإدارة بالأهداف:**

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث صياغتها وتنفيذها وتقويمها، والغاية الأساسية من وراء ذلك كله هو التعرف على مدى بلوغ المنظمة لأهدافها، فلمعرفة العاملين أهداف المنظمة ووضوحها أثر كبير في قياس إنجازهم لهذه الأهداف من جهة، ويكون التركيز على الغايات أكثر من التركيز على الوسائل من جهة أخرى، وفي إطار هذا المفهوم، فإن الإدارة بالأهداف تقوم على المبدأين الآتيين [٥٥]:

---

([٥٤]) رداح الخطيب وآخرون،1987 ص84

([٥٥]) عبد العزيز مصطفى أبو نبعة (١٩٨٤): ص، ص ٢٥، ٢٧.

أولهما: **مبدأ المشاركة:** ويتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين المدير والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والمعاملات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف، وتحديدها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والأساليب المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرائق التقويم المناسبة، ثم إن المشاركة بين المدير والمرؤوسين تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري، ومن هذه النتائج الالتزام لما كان من المفروض أن يقوم المرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وبحسب الإمكانات المادية والبشرية المتاحة، مما يساعد المنظمة على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع العاملين نحو تحقيق الهدف الموكل إليهم، وعندما يفرض المدير الأهداف والإجراءات والوسائل على مرؤوسيه، وإنما يولد لديهم مواقف تتم عن طريق عدم القناعة أو على الأقل تجعلهم غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف، لشعورهم بأنها ليست إلا أهداف المدير، وهم ليسوا سوى منفذين لأساليبه وطرائقه، أما المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها، فإنها تجعل الفرد يشعر بأنها أهدافه التي يلتزم بتحقيقها ويتحمس لها، أما النتيجة الثانية، فتتمثل في تحمل المسؤولية، وتعد القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداري، لضمان تحقيق أهدافه وهذه تعتبر نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة حينما يشارك المرؤوسين مديرهم في صياغة الأهداف وتحديدها ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهداف محددة خاصة به؛ مما يجعل كل إداري مسؤول عن أهدافه وإنجازها، أما النتيجة الثالثة، فهي رفع الروح المعنوية، وهذه النتيجة مهمة للمشاركة، فعندما يشترك المرؤوسين والمديرون معًا في التخطيط لمنظمتهم، فإن ذلك يساعد على أن يحقق أعضاء المنظمة ذاتهم، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل، وأن ما ينجز من أعمال إنما هو نتيجة إخلاصهم، والشعور بتحقيق الذات دافع مهم للإداري يزيد من فاعليته في المنظمة.

ثانيهما: مبدأ تحقيق الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف أساسًا على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل نتائج مرجوة تحقيقها، والأهداف غاية في الأهمية في أسلوب الإدارة؛ لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة بفترة زمنية معينة، حتى يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار، وعلى فترات زمنية معينة.

وفي إطار هذين المبدأين، فإن نموذج الإدارة بالأهداف لا يمكن استخدامه في كل التنظيمات الإدارية، وإنما يرتبط أساسًا بتنوع العمل الإداري الذي يهتم بسيكولوجية الفرد، التي يعتمدها كفلسفة للعمل الوظيفي، فالعمل الإداري الذي تحكمه نظرية (x) الإدارية لا يجد بتطبيق الإدارة بالأهداف، في حين يجد هذا المدخل في التنظيمات المتحدة على نظرية (y) مجالاً خصبًا للتطبيق، فنظرية (x) تفسر الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة بمعاملة (اللجوء إلى أساليب

الإجبار والتهديد والعقاب) تتفق ونظرتها إلى الإنسان وطبيعته. وبطبيعة الحال فإن اللجوء إلى الإجبار والتهديد والعقاب لتمثيل العمل الوظيفي لا يصلح للفرد ذي المشاعر الإنسانية، لذلك فاختيار هذا الطريق سوف يجعل الفرد متمردًا على التنظيم، وكل الإجراءات الإدارية، وسوف يوجد جو من العمل المشحون بالاضطراب والسلوك التمرد، لذلك لا تجد الإدارة بالأهداف جوًا سليمًا للتطبيق عندما تحدث هذه العلاقة داخل التنظيمات الإدارية.

أما نظرية (y) التي تسمى بنظرية التكامل بين أهداف المرؤوسين وأهداف التنظيم، فتهتم بالعنصر الإنساني داخل التنظيم، وترفض الأساليب الإدارية الاستبدادية التي تقيد حرية عمل المرؤوسين وحركتهم باتجاه تحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة، وفي ضوء هذا التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين ينجح نموذج الإدارة بالأهداف، على الرغم من صعوبة تحقيق التكامل والتطابق التام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، مما يتطلب معه جهدًا إداريًا ضخمًا، ونشاطًا مكثفًا للتغلب على الصعوبات

ويعد نموذج "أوديورن" (odiorne) للإدارة بالأهداف من أهم النماذج وأبسطها، حيث يصور هذا النموذج الإدارة بالأهداف بوصفها دورة متكاملة داخل المنظمة أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المنظمة من ناحية، وأهداف العاملين داخل المنظمة من ناحية أخرى.

وفي ضوء هذا النموذج يحدد "أوديورن" أن الإدارة تعتمد على ثلاثة أركان أساسية، أولها: أن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة، وليست إضافة أعمال إلى وظائف المدير. وثانيها: اعتماد المدير لنظام الإدارة بالأهداف، التي تلزمه بأن يخطط لتلاقي وتجاوز أكثر الممارسات المضيعة للوقت داخل التنظيم، وثالثهما: تقتضي تغيير السلوك، (سلوك المدير وسلوك العاملين).

ويوضح الشكل الآتي نموذج "أوديورن" للإدارة بالأهداف.

ويوضح هذا الشكل سبعة خطوات، هي [٥٦]:

الخطوة الأولى: وهي تحديد الأهداف العامة للتنظيم، مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف.

الخطوة الثانية: وهي إجراء التعديلات اللازمة، مع هيكل التنظيم بما يتلاءم وتطبيقات النموذج الإداري الجديد، سواء أكانت التعديلات في شكل التنظيم، أم في إدخال نظم جديدة في التقويم والعمل وتطوير الصلاحيات وغيرها.

الخطوة الثالثة: يضع الباحث ويقترح كل من المدير والمرؤوسين الأهداف مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الأداء اللازم للتنفيذ، وفي ما يخص المرحلة الرابعة تختصر في الاتفاق المشترك فيما

---

([٥٦]) المشار إليه في: العايب نورة، مرجع سابق، ص، ص ٥٣، ٥٥.

بين المدير والمرؤوسين داخل هيكل التنظيم، فيما يحقق عملية التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين، وذلك بأسلوب التغذية العكسية.

الخطوة الخامسة: وتتمثل في تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين، وذلك بالقياس إلى المدخلات المؤثرة الجديدة، حيث يتم في هذه الخطوة التخلي عن الأهداف غير الملائمة.

الخطوة السادسة: وتتمثل في إعادة النظر الدورية، ونتائج المرؤوسين المتحقق داخل التنظيم، وذلك بمقارنتها بالأهداف الموضوعة سلفًا.

الخطوة السابعة: وفيها يتم إعادة النظر في التنظيم ككل، وذلك بما يتلاءم أهداف التنظيم، وأهداف المرؤوسين، وبما يتلاءم والقدرة على تحقيق الأداء اللازم لتنفيذ تلك الأهداف.

**نموذج التناول التنسيقي:** يعرف النظام في هذا النموذج بأنه: الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء الوظائف، أو أنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كما عرف النظام على أنه: الكل المركب من مجموعة من عناصر لها وظائف وبينها علاقات متبادلة شبكية، تتم ضمن قوانين، وبذلك يؤدي الكل المركب في مجموعة نشاطًا غالبًا، وتكون له سمات مميزة وعلاقات تبادلية مع النظم الأخرى، ويوجد في بعد مجالي وآخر زمني، ويكون مفتوحًا يسمح بدخول المعلومات أو الأفكار أو المواد إليه، وضمن حدود له مدخلات ومخرجات.

وفي ضوء هذه التعاريف تتحدد مجموعة من السمات الرئيسة للنظام، أهمها (٥٧):

للنظام حدود: تميزه عن البيئة المحيطة به، وهي الدائرة المغلقة حول عناصر النظام التي تحدث بينها العمليات والتغيرات، وتتحول فيها المدخلات إلى مخرجات.

للنظام بيئة تحيط به: وتكون خارج حدوده، وتشمل كل مؤثر على النظام، وكل ما يتأثر به، فالنظام يرتبط بعلاقات متبادلة بالبيئة، ويتأثر بالظروف والأوضاع السائدة فيها، ويلتزم بكثير مما تفرضه من قيود ومتطلبات، كما يحاول النظام التأثير على تلك الظروف والأوضاع بتغييرها، أو إخضاعها لمتطلبات حركته ونموه، والبيئة التي تسهم في ديناميكية النظام، واستمراره أو ضعفه أو فنائه، وهي التي تجعل النظام مرن أو جامد، كما أنها تساعد النظام على بلوغ حالة التوازن.

---

(٥٧) راجع: عبد العزيز السنبل، وآخرون، مرجع سابق، ص، ص ١٧، ١٩.

وتتميز العناصر التي يتكون منها النظام بالوظائف التي تقوم بها، مع وجود علاقات تبادلية شبكية فيما بينها، وتختلف عناصر النظام في عددها ومداها ومدى تطورها بحسب درجة تقدم النظام وتطوره.

وكلما كانت عناصر لنظام مترابطة ومتكاملة، فلا يجوز دراسة كل عنصر بمعزل عن العناصر الأخرى. ونظرًا لأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر النظام، فإنه لا يمكن إدخال أي تعديل على عنصر دون تأثيره على بقية العناصر؛ لأن كلية النظام أكبر من مجموعة عناصره.

ليست العلاقة التبادلية بين عناصر النظام عشوائية، وإنما تخضع لقوانين منطقية أو رياضية، ويمكن أن تستقر أو تحدد في ضوء تكوين النظام الداخلي ونوعية مدخلاته ومخرجاته.

ويشتمل النظام على مدخلات وهي مصدر النظام التي تساعد على استمرار التفاعلات فيه، وذلك لتحقيق أهدافه، ولولا المدخلات لأصابت النظام ظاهرة الاضمحلال أو الفناء.

وللنظام مخرجات، وهي نتائج النظام الذي يصله أو يطلقه في مهمته وبيئته، ومخرجات النظام تمكنه من تلبية توقعات البيئة ومتطلباتها وحاجاتها.

وتتم في النظام عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتوقف طبيعة المخرجات لأي نظام على نوعية مدخلات.

**منهج النظام:** يُعرف منهج النظم على أنه طريقة تحليلية، تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء التي يتألف منها النظام كله، وتكامل تلك الأجزاء وفقًا لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهنة.

ويعرف أيضًا بأنه: اتجاه في النظر إلى المشكلات، ومنهج الاستقصاء أحسن الطرائق التي يمكن بها مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة (٥٨).

ومعنى ذلك أن منهج النظام ما هو إلا نمط تفكير وأسلوب معالجة لها خطوات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

وصف النظام: ويقصد به محاولة التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض أداء النظام وتعوق تقدمه.

تصميم النظام: ويقصد به إعداد نظام بديل من خلال التعديلات الواجب إدخالها على النظام القائم؛ لمعالجة ما يعانيه من مشكلات ونواحي القصور.

(٥٨) راجع: محمد أحمد الغنام،

**نموذج ستوجديل:** وهو من أبرز النماذج التي تناولت مفهوم العملية الإدارية، والتي اعتمدت بصفة أساسية ومباشرة على منهج النظم، حيث تميز النموذج بثلاثة مكونات للنظام في أي منظمة أو إدارة تعليمية، وذلك على النحو الآتي (٥٩):

مدخلات الأفراد: وتشمل سلوك الأفراد من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم، ومنها العوامل الوسيطة تتكون من البناء الرسمي للمنظمة، بما تشمل عليه من وظائف، ومكانة وأغراض، وتركيب الأضواء بما يشمل عليه من مسؤولية وسلطة وعمليات، كما يشمل على مخرجات الجماعة وهي المنجزات أو النتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية، ويوضح هذا النموذج أن حصيلة الناتج أو نتائج أي منظمة تتحدد بثلاثة معايير وهي:

ما تنتجه المنظمة نفسها.

الروح المعنوية التي تسودها.

التكامل الذي يرتبط بينها.

ولتحقيق أهداف المنظمة يقوم الأفراد بالإسهام في ذلك بأدائهم للعمل، وما يتصل ذلك من التفاعلات بينهم والتوقعات المنتظرة منهم وهو ما يمثل المدخلات السلوكية، هذه المدخلات تتغير حسب التركيب أو البناء الرسمي للمنظمة، والأدوار التي تخصصت للأفراد القيام بها، وتتحدد الإنتاجية بأداء الأفراد، ومتغيرات هذا الأداء من حيث الوظيفة والمسؤولية، ولكن الأداء نفسه يتأثر بالتفاعل بين أعضاء المنظمة، وتوقعات الآخرين لأدائهم.

**نموذج الإدارة كمكونات وأبعاد:**

ومن أهم نماذج الإدارة كمكونات وأبعاد: نموذج المكونات الأربعة لـ "هالبين"، ونموذج "الأبعاد الثلاثية"، وبيان ذلك كما يأتي:

**نموذج المكونات الأربعة، نموذج "هالبين" (Halping):**

طبقًا لهذا النموذج فإن الإدارة نشاط إنساني تتكون كحد أدنى من المكونات الأربعة الآتية (٦٠):

**أ المهام:** تعد مهام العمل أساس وجود أية منظمة فالمنظمات، سواء في مجالات التجارة والصناعة، أم في التعلم، وتهدف إلى تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية، ومن الضروري أن تحدد مهام عمل المنظمة بكل دقة، إذ أن كثيرًا من المشكلات الإدارية تنشأ بسبب الصياغة الإنشائية غير الإجرائية لمهام العمل في هذه المنظمة، وقد تطرأ تغيير على مهام العمل لا للمنظمة مع مرور الزمن، أو قد يبرز الاهتمام بأحد هذه المهام في فترة ما نتيجة لظروف معينة، ويتوقف نجاح

---

(٥٩) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٢٩٢.

(٦٠) المشار إليه في: العايب نورة، مرجع سابق، ص

المنظمة على إقناع أفرادها بأن عملها يخضع دائمًا للتطوير، وضرورة إعادة النظر في تحديده في ضوء الظروف المتغيرة.

**ب المنظمة الرسمية:** المنظمة – بصفة عامة – تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة، وتتحدد المنظمة الرسمية بالمسؤوليات الرسمية التي تقع على عاتق أفرادها وبعلاقات العمل المقننة فيهم، وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتصريف الوظائف وتحديدها، وتفويض السلطة والمسؤوليات، وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.

**ج جماعة العمل:** وهم الأفراد المناطة بهم العمل وشغل الوظائف المحببة من قبل المنظمة، وقد تحتوي المنظمة على واحدة وأكثر من جماعات العمل، ويختار أفراد وجماعات العمل على أساس كفايتهم المهنية المتصلة بالعمل في المنظمة.

ومن الضروري أن تكون الروح المعنوية لأفراد وجماعة العمل مرتفعة، رغم أن العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية ليست بالضرورة علاقة ارتباطية موجبة دائمًا.

**د القائد:** وهو الشخص الذي يقع على كاهله توجيه المنظمة بغية أهدافها، وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه، وكل مجموعة من هذه المجموعات تسهم بدورها في تحقيق المنظمة لأهدافها، ويجب على القائد أن يحدد بوضوح كل جماعة عمل مهام العمل المطلوب منهم تأديته تفاديا للازدواجية، وتكرار الجهود وتنازع الاختصاصات وكل قائد في المنظمة عليه القيام بواجبين أساسين كمحلل للمشكلات، ومتخذ للقرارات في نفس الوقت كقائد لجماعة العمل.

**نموذج الأبعاد الثلاثية:**

يحاول هذا النموذج أن يشرح العملية الإدارية على أساس تصنيفي منتظم والسؤال الذي يحاول أن يجيب عليه هذا النموذج هو: ما الذي يحتاجه رجل الإدارة إلى معرفته لتحسين الإدارة التعليمية ؟ وفي محاولة للإجابة عن هذا التساؤل، يوضح النموذج أنه من الضروري تفهم مهارة الأداء المطلوب الذي يقوم به رجل الإدارة التعليمية، وهو ما يعرف بمحتوى الوظيفة، وما يستلزمه ذلك من تفهم طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، وهو ما يعرف برجل الإدارة، بيد أن هذا الشخص لا يمارس هذه المهارات من فراغ، وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به وهو ما يعرف بالجو الاجتماعي، وعلى ذلك هناك ثلاثة أبعاد يتشكل منها هذا النموذج، ويحدد كل منها ثلاثة عوامل هي [٦١]:

[٦١] محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ١٠٠.

**الوظيفة:** ويقصد بها المحتوى أي محتوى الوظيفة في الإدارة التربوية، ويشمل جوانب رئيسة، مثل: تحسين العملية، وتوفير العاملين، وتطوير أدائهم، وتوفير التسهيلات المالية والمادية الضرورية، والحفاظ على وجود علاقة فاعلة في المجتمع. أما البعد الثاني، فهو العملية، أي عملية الوظيفة في الإدارة التربوي، ويتمثل كذلك عناصر رئيسة، مثل: تعقد المشكلة ودراسة جوانبها، وفهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع أو بالأفراد، واتخاذ القرارات، وأخيرا تنفيذ ومراجعة القرارات. أما البعد الثالث، فهو التتابع الزمني، ويقصد به الجوانب المختلفة لعملية الوظيفة، وتحدث وفق ترتيب زمني معين، يصنف إلى ماضي وحاضر ومستقبل، فعلى سبيل المثال لو أخذ الجانب الأول من جوانب" العملية " وهو تعقد المشكلة ودراستها، فإن رجل الإدارة التعليمية مضطرًا دائمًا إلى أن يتعقل المشكلات المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية، ويدرس أبعادها في نطاق تتابع زمني ديناميكي له جذوره في الماضي، وآثاره في المستقبل.

**رجل الإدارة:** من جانب" بعد المحتو"، هو طاقة رجل الإدارة، ويقصد به طاقته الجسمية والعقلية والعاطفية. وثانيها: "العملية"، أي سلوك رجل الإدارة من حيث دراسته للمشكلة، وما يرتبط بذلك من جمع البيانات والمعلومات، والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة. وثالثها: التتابع الزمني" بنفس الطريقة التي سبق ذكرها.

ج –**الجو الاجتماعي:** ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه، ومن حيث "المحتوى"، فيتركب الجو الاجتماعي من الإمكانات والطاقات المادية، والمعتقدات والعادات والقيم الاجتماعية، ومن حيث العمليات، فهي تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف، والتقدير والإتلاف، والضغوط والتوتر. أما بالنسبة لـ "التتابع الزمني"، فهناك تقاليد الماضي البعيد، والماضي القريب، والحاضر والمستقبل القريب، والمستقبل البعيد.

**النموذج الاحتمالي:**

يؤكد النموذج الاحتمالي في الإدارة على أن بناء المنظمة وقيادتها واختيار العاملين فيها والتخطيط لها وضبطها يتوقف على طبيعة مهام المنظمة وطبيعة البيئة التي تنشط فيها، وأن فهم البيئة المنظمة وطريقة عملها تمكن الإداري من أن يتوقع مترتبات بدائل عمله الإدارية، وأن يختار بدائل العمل التي من شأنها أن تحرك المنظمة وتدفعها لتحقيق أهدافها.

فالمهام التي يجب أن يمارسها الإداري تشكل النموذج المعياري الأساسي للسلوك الإداري، بينما تشكل حقائق ومعطيات وواقع الحياة في بيئة المنظمة النموذج الواقعي والوصفي لبيئة إدارة المنظمة، والمزج بين هذين النموذجين يشكل منطلقً لبدائل السلوك الفعلي الممكن أن يسلكه الإداري

التعليمي، وعلى هذا فإن النموذج الاحتمالي وهدفه العام يرمي إلى اقتراح تصميمات نمطية وأعمال إدارية تتلاءم ومواقف محددة.

وللنموذج الاحتمالي النماذج الآتية (٦٢):

6-1-**نموذج المسار بالهدف:** يعد هذا النموذج الذي قدمه هاوس (house)، و"ميشل" (Mitchel) محاولة للربط بين سلوك رجل الإدارة، ودافعية ومشاعر المرؤوسين، ويحلل المفهوم المحوري لهذا النموذج الكيفية التي تؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس والمتعلقة بأهدافه في العمل، وأهدافه الشخصية، وأيضًا بالمسار الموصل بتحقيق هذه الأهداف، فالنموذج يقترح أن سلوك القائد على دافعية المرؤوس أو على رضاه يتوقف على قدرة هذا السلوك على أن يحقق أهداف المرؤوسين، وكذلك قدرته على أن يسير ويوضح المسارات الموصلة والمحققة لهذه الأهداف.

ويستخدم هذا النموذج في محاولة تفسير أثر السلوك القيادي لرجل الإدارة على دافعية أداء المرؤوسين، ورضاهم واتجاهاتهم النفسية، وذلك وفق أربعة أنماط في السلوك القيادي.

وهي القيادة الموجهة

ويقوم القائد بتحديد ما هو متوقع من المرؤوسين أن يقوموا به، وقيامه بإرشادهم وتوجيههم فيما ينبغي عليهم عمله، وما يجب عليهم إتباعه ضمن قواعد وضوابط، وذلك دون أن يتيح لهم الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي بشأن هذه الأمور. أما القيادة الداعمة والمشجعة، فهي تتمثل في القيادة الداعمة والمشجعة في إبداء الشعور اللازم نحو احتياجات المرؤوسين، والاهتمام بهم وجعل جو من الصداقة والود يسود المنظمة.

أما قيادة المشاركة أين يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والسعي إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار، أما البعد الرابع وهو القيادة المنجزة، وهي التي تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية تسعى إلى تحسين الأداء وتجويده، وتعمل على إعطاء المرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، ولعل أبرز ما في هذا النموذج افتراضه إمكانية ممارسة نفس القائد للأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة، ويمكن تلخيص العوامل الموقفية في هذا النموذج فيما يأتي (٦٣):

الموقف الأول: يتمثل في طبيعة المرؤوسين، وتعد الصفات الشخصية للمرؤوسين أحد العوامل الموقفية المهمة في نموذج المسار بالهدف، وهي تشمل حاجات المرؤوس الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى الإنجاز، والانتقاء وتحقيق الذات.

---

(٦٢) صقر عاشور، مرجع سابق، ص

(٦٣) راجع:

الموقف الثاني: وهو طبيعة مهام مجموعة العمل وتتمثل في مهارات، الوظيفة والمعرفة المكتسبة والخبرات، وقد عرف "هاوس" و"ميشل" بدرجة الرسميات التي تفرضها المنظمة على وظائف المرؤوسين التي تشمل الوصف التفصيلي للمهام والواجبات الوظيفية، والنظم والإجراءات، ومقاييس الأداء.

الموقف الثالث: وهو بيئة العمل وتثمل العوامل غير الخاضعة لتحكم المرؤوس، ولكنها مهمة لتحقيق الرضا والأداء الفاعل، وقد بين "هاوس" و"ميشل" ثلاثة عوامل موقفية في بيئة العمل، وهي: أعمال ومهام المرؤوسين، ونظام السلطة الرسمية، وجماعات العمل الأساسية.

ويرى هذا النموذج أن قدرة القائد المدير" في التأثير على المرؤوسين بالحصول على رضاهم وتحفيزهم على الموقف، كما تحدد خصائص المرؤوسين وخصائص العمل مدى قدرة القائد في تحفيز مرؤوسيه، وبالإضافة إلى ذلك تحدد العوامل الموقفية أيضًا مدى تفضيل نمط معين للسلوك الإداري، الأمر الذي يؤثر على قدرة المدير في الحصول على رضا المرؤوسين وعلى تفضيلهم لنمط معين دون سواه وفي ضوء ما سبق فإن المهام الاستراتيجية للقائد هي أن يستثير دافعية المرؤوسين للأداء، ويزيد من رضاهم عن العمل، ومن قبولهم للقائد (المدير)، وهذه المهام الاستراتيجية يقدمها "هاوس" و"ميشل" لتتضمن:

التعرف على حاجات المرؤوسين، وكذلك إثارة الحاجات التي يكون للرئيس بعض السيطرة على وسائل وإشباعها.

زيادة عوائد المرؤوسين عن تحقيق أهداف العمل تيسير سبل ومسارات الوصول إلى العائدات المرتبطة، بالأداء الذي يمكن المرؤوسين من الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.

توضيح وبيان ما يمكن أن يجلي ويبلور توقعات المرؤوسين عن عائدات العمل، وإزالة العقبات التي تعترض وتحيط مشاعر المرؤوسين.

زيادة فرص الإشباع و الرضا للمرؤوسين المتوقفة عليهم و المشروطة بالأداء الفعال.

إن قيام المدير الذي يعد قائدًا تعليميًا بتسيير طرائق ومسارات الوصول إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وأهداف العمل الذي يقوم به، يتحقق في ضوء ما يقترحه النموذج باستخدام المدير لنمط إداري يتناسب مع خصائص الموقف.

6-2-**نموذج "فيدلر"**: يتفق "فيدلر" مع غيره من الباحثين في استخدام النموذج الاحتمالي في الإدارة في أن فاعلية قيادة الإدارة للمنظمة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.

والافتراض الرئيس لنموذج "فيدلر" الذي أسماه النموذج الاحتمالي لفاعلية القيادة، هو أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي للمدير تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسة هي ():

ا –العلاقة بين القائد (المدير) والمرؤوسين: حيث يشير هذا العامل إلى مدى تقبل المرؤوسين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته، ويرى "فيدلر" أن هذا العامل من أكثر العوامل أهمية ملائمة للموقف.

ب –هيكلة المهام: حيث يشير هذا العامل إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه واضحًا ومحددًا، فالنشاطات التي تتم داخل المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وكلما كانت المهام المحددة لهذه النشاطات واضحة ومتكاملة، كان عمل القائد سهلاً وناجحًا، ويأتي هذا العامل في المرتبة الثانية من الأهمية في مدى ملائمة الموقف في نظر "فيدلر".

ج –القوة الكاملة في مركز القيادة: يرى أنه كلما كانت أبعاد.

الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة، بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين، وطبقا لتحليل' فيدلر"، فإن الموقف يكون أكثر ملائمة للقائد، إذا كانت العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة في ظل ظروف المواقف الملائمة جدًا، وكذلك المواقف غير الملائمة جدًا، يكون نمط القائد مرتبط بالمهام (إنجاز العمل) أكثر الأنماط فاعلية، أما حينما يكون الموقف متوسط الملائمة، فإن نمط القائد الذي يهتم بالعلاقة الإنسانية من أكثر الأنماط فاعلية، ومن خلال تفاعل العناصر الثلاثة تنبثق ثمانية مواقف مختلفة مندرجة من مفضلة إلى غير مفضلة للقائد.

**نظرية الموقف:**

تعتمد نظرية الموقف على ثلاث محاور أساسية هي:

محور القيادة والتوجيه.

محور الدعم المعنوي والاجتماعي.

محور تطور المهارات وعنصر الرغبة.

وأهم مفاهيم هذه النظرية أنها تؤمن بعدم فاعلية أسلوب قيادي معين، وإنما تعتمد على درجة الفاعلية على مدى ملائمة الأسلوب القيادي لموقف محدد بعينة.

والقيادة حسب هذه النظرية رأيهما هي جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظروف معينة، وعليه فإن هذه المنظمة عملت على تقسيم أسلوب القيادة إلى قسمين هما ():

**الأسلوب القيادي الأساسي:** وهو الأسلوب الذي يمارسه القائد في أغلب الأحيان، والذي يسعى من خلاله إلى التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة.

**الأسلوب القيادي السائد:** وهو الأسلوب القيادي الذي حاول القائد استخدامه في بعض المواقف، ويختلف الأسلوب القيادي المناسب والمستخدم من قبل المدير، باختلاف مستوى الوعي، وتقسم الأساليب إلى أربعة أنماط (٦٤):

أ- أسلوب الأمر (عال في التوجيه ومنخفض في المساندة): هو الذي يركز على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة والزمن المحدد لتنفيذها مع الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين.

ب - أسلوب التشويق (عال في التوجيه والمساندة): هو التركيز على شؤون العمل والإنتاج، وكذلك الاهتمام ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين، ولكن محور الاختلاف أن القائد يعرض على العاملين الأفكار بقصد التبني بالرغم من أنها سوف تكون قيد التنفيذ في العقل الباطني للقائد.

ج - أسلوب المشاركة (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه): هو الأسلوب السلوكي الذي يمارسه القائد في صورته المشاركة عندما يكون مستوى النضج الوظيفي بين المتوسط والعالي، حيث يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع مرؤوسيه في المنظمة، ويشاركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة.

د-أسلوب التفويض (منخفض في التوجيه والمساندة): هو الأسلوب الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه عندما يكون مستوى النضج الوظيفي ذا مستوى عال، ويترك القائد الشأن فيما يتعلق بالعمل وشؤون الإنتاج وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية لمرؤوسيه ويقوم القائد بدوره الاستشاري في الوقت الذي يطلبه مرؤوسيه.

**نقد النظرية الموقفية:**

تستبعد الاعتقاد بفاعلية أسلوب أو نموذج قيادي بعينه، وإنما لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه، وإن أي أسلوب يستخدم من الأساليب القيادية يكون فعلا حسب الموقف، فإذا كان فعالا والعكس ويحدث ذلك من خلال التفاعل بين العناصر (x) الأسلوب يتناسب مع الموقف، فإن كون الثلاث :الاهتمام بالناس والاهتمام بالإنتاج والنضج الوظيفي، لذلك فإن فاعلية الأسلوب عبارة عن انعكاس لملائمتها مع مستوى النضج الوظيفي للعاملين في موقف محدد، أيضا هذه النظرية أوضحت مدى أهمية الأسلوب القيادي وأهمية ملائمته مع ما يتوقعه العاملون، حيث يقول هاوس

---

(٦٤) العايب نورة، مرجع سابق، ص ٩٥ز

وبلانشارد" إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء إدارتك مدرستك وبناء جو مدرسي ذا الروح المعنوية العالية التي ينتج عنه رفع المهارات والقيم الطلابية، وتفهم الطلبة الجيد لأنفسهم، إضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين في الإدارة على المدى القريب والبعيد، فعليك أن تفكر جيدا في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوى حاجات العاملين و الحرص على أن يلائم ذلك وجهة نظرهم.

7 **نموذج فروم بتون في القيادة:** ينقل

يعد نموذج "فروم _ بتون" في الإدارة من أحد نظريات الإدارة، وقد صمم لمساعدة القادة (المديرين) في عملية تخاد القرارات وهو عبارة عن شخصية تستخدم لتمكين القادة من اتخاد القرار المناسب للمشكلة المفترضة، ويركز هذا النموذج على درجة المشاركة التي يجب على المدير إتاحتها للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات؛ ولهذا فإن هذا النموذج يعد من النماذج المعيارية التي تحكم درجة مشاركة المرؤوسين في هذه العملية. ويفترض هذا النموذج أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لكل الحالات والأوضاع، ولكن يجب على المدير أن يكون مرنًا في تعامله مع مرؤوسيه، وبما يتناسب مع طبيعة الموقف، ولكي يتمكن المدير من تحديد الأسلوب والأساليب الإدارية والقيادية المناسبة للموقف، فإنه يجب عليه أن يقوم بتشخيص الموقف، ومن ثم اختيار الأسلوب أو الأساليب القيادية الملائمة

وهذا النموذج ذو قيمة للمديرين لتقرير وتحديد أي الأساليب الإدارية التي يجب أن تستعمل في مختلف المواقف التي ستواجههم أثناء تأديتهم لأعمالهم الرسمية.

هناك العديد من العمليات الاجتماعية التي ستؤثر في مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية حل المشكلة.

لا يوجد أسلوب قيادي ممكن استعماله في كل المواقف، ولذا فإن دور النموذج المعياري يجب أن يكون متمثلا في تزويد القائد (المدير) بخطط لتحليل متطلبات الموقف وترجمته إلى وصفات من الأساليب القيادية.

أنسب وحدة تحليل الموقف هي المشكلة التي ينبغي حلها، والموقف الذي تحصل فيه هذه المشكلة.

الطريقة أو الأسلوب القيادي الذي استعمل تجاوبًا مع موقف معين يجب أن يقيد الطريقة المستعملة في مواقف محددة أخرى، ومن نتيجة هذه الافتراضات توصل فروم إلى أن مكونات النموذج، وقسمها إلى ثلاثة أجزاء وهي (٦٥):

أ –عملية اتخاذ القرار (الأساليب الإدارية): عمدا إلى التمييز بين الأساليب القيادية التي تؤثر في الفرد وبين الأساليب القيادية التي تؤثر في المجموعة (التوصل إلى تعريف خمسة أساليب قيادية (

(٦٥) المرجع السابق، ص، ص

ويمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرارات، اثنان من هذه الأساليب ذات طابع استبدادي (AII.AI) ، يليها أسلوبين ذوي طابع استشاري (CII.C I)، أما الأسلوب الأخير فإنه ذو طابع جماعي ( ) GII.

ويلاحظ إن الأسلوبين الأولين يتصفان بدرجة عالية من انعدام مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، في حين تبدو درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عالية جدًا في الأسلوب الأخير الذي يمتاز بطابعه الجماعي (GII).

ب – فاعلية القرار: ويقصد أن فعالية القرار يتوقف على أمرين هما: كيفية القرار وقبوله، أما كيفية القرار (النوعية)، فإنها تتعلق بالجوانب الموضوعية من القرارات التي تؤثر في إنتاجية المرؤوسين، بينما يعني قبول القرار درجة تقبل وتعهد المرؤوسين بتطبيق القرار، وكما هو معلوم، فإن تقبل وتعهد المرؤوسين بتطبيق القرار يجعله ميالاً لتطبيقه بفاعلية.

ج – عملية التشخيص: استطاع "فروم ويتون" باستخدام قواعد لتشخيص القرار ومعرفة الأساليب غير الملائمة، وبالتالي تحديد الأسلوب أو الأساليب القيادية المحتمل استعمالها، ويرى "فروم ويتون" أن استخدام الأساليب القيادية السابق ذكرها لكل حالة ستزيد من نوعية القرار، وكذلك قبول المرؤوسين للقرار.

وتتلخص قواعد تشخيص القرار التي استخدمت في تحديد أساليب القيادة المتبعة في كل حالة، كما يأتي:

**قاعدة المعلومات:** بمعنى إذا كانت كيفية القرار مهمة، وإذا كان المدير لا يحوز على معلومات كافية أو خبرة بنفسه، فإن الأسلوب القيادي AI يستبعد أن يكون أسلوبًا محتملاً، أما القاعدة الثانية وهي من أجل حل المشكلة بنفسه انسجام الهدف، أي إذا كانت كيفية القرار مهمة بينما يعد طرح الثقة في المرؤوسين بمواصلة الحصول على أهداف المنظمة من خلال جهودهم لكل مشكلة، فإن الأسلوب القيادي أسلوبًا محتملاً.

**قاعدة المشكلة غير التركيبية:** بمعنى إذا كانت كيفية القرار مهمة وكان المدير يفتقر إلى المعلومات الضرورية أو الخبرة لحل المشكلة بوحدة وتتصف المشكلة بأنها غير تركيبية، فإن الأساليب القيادية AII. AI، وهي أساليب يجب استبعادها من أن تكون أساليب محتملة. ومما سبق يتضح أهمية النماذج الحديثة، ومدى تقارب إطارها النظري مع إطارها التطبيقي، مع بعض الإضافة التي تظهر عند بعض النظريات والتي تميزها عن الأخرى، والتي توجد في إطار النموذجين، "فيدلر" نموذج حر.

**المسار بالهدف:** تبرز أهم خصائص النموذج الاحتمالي في الإدارة أن النموذج الاحتمالي يفرض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة، فلا توجد طريقة مثلى لإدارة المنظمات وتصميمها، فما يفعله رجل الإدارة يتوقف على الظروف والبيئة، ولذلك فإن الممارسة الإدارية موفقية. وهنا يلاحظ أن نموذج "فيدلر"، و"نموذج هورس"، و"بلانشارد" يتفقان في أن الأسلوب الإداري أو القيادي يتوقف على الوضعية التي يجد القائد نفسه فيها، وأن سلوكه القيادي يتوقف بحسب الوضعية، كما أن النموذج الاحتمالي يقوم على مهارة تحليل المواقف للتعرف على أفضل الحلول المناسبة، بحيث تتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب، ولذلك فالنموذج يؤكد على ضرورة تزويد الإداريين بمفاهيم شخصية وأدوات وأساليب وتقنيات من شأنها أن تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف، حيث يعد هذا النموذج تأكيدًا خاصًا للعلاقة بين تنظيم العمليات الداخلية للنظم الفرعية، ومتطلبات البيئة الخارجية، كما أنه ليس بالنموذج العفوي الذي لا يخضع لمعايير، ولكنه يتعامل مع المواقف بكل ما تحتوي عليه من قيم متأصلة، فضلاً عن أن هذا النموذج يساعد رجل الإدارة على تحقيق العقلانية والكفاية والنمو والفاعلية في إدارة المنظمات والتعامل معها. ص ٨٧.

ومن **الأساليب الإدارية في عملية اتخاذ القرار**، ما يأتي:

-أنت تحل المشكلة أو تتخذ القرار بنفسك مستعين بالمعلومات المتوفرة لديك في وقت حصول المشكلة والرغبة في اتخاذ القرار. AI

أنت تحصل على المعلومات من مرؤوسك ومن ثم تقرر الحل للمشكلة بنفسك، قد تخبر: أولا تخبر مرؤوسيك بطبيعة المشكلة حينما تريد الحصول على المعلومات، لذا فدور مرؤوسيك هو تزويدك بالمعلومات فقط، دون مساعدتك في اقتراح البدائل أو حتى تقويمها. AII

أنت تشرك مرؤوسيك كمجموعة لبحث المشكلة وتحصل على آرائهم واقتراحاتهم كمجموعة ومن ثمة تتخذ القرار، والذي قد يعكس، وقد لا يعكس تأثير المرؤوسين. GI

أنت تشرك مرؤوسيك كمجموعة واحدة في بحث المشكلة، وتحصل على آرائهم واقتراحاتهم ومن ثمة تتخذ القرار والذي قد لا يعكس تأثير المرؤوسين. GII

أنت تشترك مع مرؤوسيك كمجموعة واحدة في بحث المشكلة أنت ومرؤوسيك سويا تقترحون البدائل وكذلك تقومونها وتحاولون الوصول و بالإجماع إلى حل المشكلة. GII

دورك هنا كدور رئيس المؤسسة الذي يحاول التأثير على المجموعة في تقبل قراره، وإنما أنت لا تمانع في قبول وتطبيق أي قرار يحظى بالإجماع.

**ثامنًا: الاتصال والعلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

**أولاً: الاتصال:**

يتميز الإنسان عن الكائنات الأخرى بقدرته على التعبير عن أفكاره، وهذه القدرة برزت منذ العصور الأولى من تاريخ البشرية، حيث ابتكر الإنسان القديم رموزًا صوتية يتصل بواسطتها مع الآخرين، واستطاع التكلم مع أبناء جنسه لأول مرة، وتحققت ثورة الاتصال الأولى، وأصبح من الممكن لأول مرة أن يجتمع البشر عن طريق الكلام، ويغدو الاتصال محور الخبرة الإنسانية على هذه المعمورة.

وحيث إن الاتصال هدف الإنسان منذ تواجده على هذه المعمورة، حتى اليوم، فقد مر بثلاث مراحل لها علاقة رئيسة بظهور المعلومات والاتصال، وهي (٦٦):

أولاً: مرحلة اللغة: تعلمها، ونقلها، وتطويرها (الشفهية منها ثم الكتابية).

ثانيًا: مرحلة الكتابة: تدوين المعطيات، وتجديد الذاكرة، ويعرف بالتاريخ البشري.

ثالثًا: مرحلة الطباعة: وهي تداول المعلومات والمعارف بواسطة الصحف، والكتب والنشرات، وهكذا حصلت ثورة القراءة، ثم ثورة الاتصال، وتبعتها ثورة الحاسوب.

وما كان للمعلومات أن تسهم في بناء المجتمعات وتطويرها من خلال الثورات الثلاثة: الزراعية، فالصناعية، وصولاً إلى عصرها الذهبي، والذي يطلق عليه اليوم بمجتمع ثورة المعلومات، لولا الاتصال، الذي اختلفت أساليب نقل المعلومات نتيجة للتطورات التي رافقتها، فبعد أن كانت تنقل بالاتصالات المباشرة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، ووسائلها الطير والحيوان والبشر، أصبحت الآن تتم عبر وسائل اتصال أكثر تطورًا وسرعة، حتى باتت تغطي شعوب الأرض من شرقها إلى غربها؛ مما أدى إلى زيادة كمها الهائل، ليزداد الاهتمام بدراستها، وتأطير أفكارها ومفاهيمها.

بداية لعله من المفيد التفرقة بين "الاتصال"، والاتصالات

**مفهوم الاتصال وأهميته:**

استخدمت كلمة اتصال في مضامين مختلفة، وتعدّدت مدلولاته، فكلمة اتصال في أقدم معانيها، تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد لآخر، ولكن بعد ذلك أصبحت كلمة اتصال تعني أيضًا أي خطوط للمواصلات أو قنوات تقوم بربط مكان بآخر، أو تقوم بنقل سلع وأفراد.

ويعرف الاتصال بأنه: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر(٦٧).

ويعرف أيضًا بأنه: تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر.

---

(٦٦) راجع: بطرس (): المعلوماتية على مشارف القرن الحادي والعشرين، مصدر سابق، ص٢٠٨.

(٦٧) عبدالله قلش (٢٠٠٧): تقنية المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة،

ويعرف الاتصال الإداري بأنه: تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين أفراد المنظمة في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (٦٨).

**أهمية الاتصال:** أهمها ما يأتي:

يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها.

يُتيح الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الاجتماعي والإنساني، وهذا يزيد من فرص التعارف الاجتماعي، والتقارب والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين.

يسهم في اكتساب الفرد القيم والسلوكيات المقبولة اجتماعيًا.

وسيلة للتعبير عن الذات والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد ومشاركة الآخرين له.

وسيلة للتنفيس والتخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان نتيجة ضغوط الحياة.

يهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كذلك فهو مهم لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.

**أساليب الاتصال:** تصنيف أساليب الاتصال على النحو الآتي:

**الاتصال اللفظي:** ويكون عن طريق المحادثة أو الكتابة من خلال الاجتماعات والمؤتمرات والمقابلات والتقارير والمذكرات والتعليمات المكتوبة والشفوية والشكاوى وغيرها.

**الاتصال غير اللفظي:** ويتم عن طريق الحركات التعبيرية والإشارات والإيماءات، مثل: الابتسامة، والتجهم، والعبوس، وحركة الرأس، والمصافحة باليد، والمعانقة، والدفع وغيرها، أو قد يتم عن طريق الصور الفوتوغرافية والملصقات والأفلام السينمائية، والتلفاز.. إلخ، وأكثر الأساليب الاتصال شيوعًا هو الاتصال اللفظي.

**عناصر عملية الاتصال:** تتكون عملية الاتصال من العناصر الأربعة الآتية (٦٩):

المرسل: هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوه في أفكار وإحساسات واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمرشدين الاجتماعيين والمذيعين ورجال الأعلام... إلخ.

المستقبل: هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فالصديق الذي يستمع لصديقه والتلاميذ في حجرة الدراسة.

---

(٦٨) الموقع: http://www.managementforum.org.sa

(٦٩) هند مرزا، وأحلام البصام، وريم الجماعي (٢٠٠٨): الإدارة و الإشراف في التربية الخاصة، مقرر (٤١١).

الرسالة: وهي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها، فالحقائق العلمية التي يقدمها المدرس لتلاميذه، والاتجاهات التي يرغب المصلح في تعليمها للناس.

وسيلة أو قناة الاتصال: وهي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مثل: اللغة اللفظية، والإشارات، والحركات، والصور.

**أنواع الاتصال:**

**أولاً: الاتصال الرسمي:** ويتم في إطار بناء تنظيمي يحدد قنواته واتجاهاته، ومن أشكال هذا الاتصال:

الاتصال من أعلى إلى أسفل: ويعني تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ويهدف هذا النوع إلى زيادة فهم المرؤوسين للمؤسسة ونظامها ولمسؤولياتهم من أجل تحقيق قدرتهم على العمل ولزيادة ارتباطهم وانتمائهم له. ويمكن أن يتم من خلال المواجهة والتفاعل اللفظي أو التعليمات الخطية أو الشرح والتوضيح والنشرات والتعاميم والتقارير والإعلانات.

الاتصال من أسفل إلى أعلى: ويشير إلى ما يرسله المرؤوسين إلى مديرهم من تقارير حول أعمالهم ومهامهم ومشكلاتهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وتكمن أهمية هذا النوع من إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنه يساعد المدير على معرفة مدى تقبل الأفكار الموصلة وتلافي نشوء المشكلات.

الاتصال الأفقي: ويحدث بين اثنين أو أكثر من أفراد المؤسسة ممن هم في نفس المستوى التنظيمي كاتصال المديرين فيما بينهم أو المشرفين أو رؤساء الأقسام، أو المعلمين. فالاتصال الأفقي يساعد أو يشجع على تدفق المعلومات والأفكار بين الأعضاء العاملين الذين يقومون بمسؤوليات متشابهة سواء أكانوا في مدرسة واحدة أم في مدارس منفصلة. كما يساعد أيضًا على مزجهم جميعًا في مجموعة مترابطة مهنيًا واجتماعيًا.

**ثانيًا: الاتصال غير الرسمي:**

ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المؤسسة، ويحدث في جميع المؤسسات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقاتهم الرسمية فيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في كل الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشكليات التواصل الرسمي. ويقوم هذا النوع من الاتصال على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمركز، مع الرغبة في عدم تجاهل ذلك أيضًا.

وتتركز عملية الاتصال غير الرسمي حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافًا للمؤسسة نفسها، ويتوقف التماسك بين نوعي الاتصال على مدى تجانس أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية واتجاهات العاملين، ويساعد هذا الاتصال على معرفة معلومات وأفكار مهمة قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية، ويساعد أيضًا على تنمية الروابط والصداقة والعلاقات الإنسانية الحسنة بين أعضاء المؤسسة.

**معوقات الاتصال:** هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالاتصال وبين توصيل رسالته، ومن هذه المشكلات ما يأتي (٧٠):

التشويش: وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة النقل للرسالة. وهناك نوعان من التشويش أحدهما: يتعلق بوسيلة الاتصال مثل أزيز الراديو أو الغباش على شاشة التلفزيون والآخر يتعلق بالمعنى أي عدم القدرة على تفسير الرسالة تفسيرًا صحيحًا، حتى يفهمها المستقبل فهمًا خاطئًا.

الشرود الذهني وعدم الانتباه: إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة، ويحدث نتيجة تصارع المنبهات والاهتمامات، وعدم القدرة على التركيز؛ بسبب الاهتمام بأكثر من أمر واحد في آن واحد.

التباين في المستوى والإدراك، ويرجع هذا إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة؛ مما ينجم عنه أن تكون الاستنتاجات من الرسالة خاطئة إذا كان المرسل والمستقبل مختلفين.

النزعة الانتقائية، فبفعل الميول الشخصية والاتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة نجد المستقبل للرسالة الإعلامية في كثير من الأحيان- لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له، وإنما قد يُتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه مُعرضًا عن غير ذلك.

إغلاق قنوات الاتصال بين الأطراف المشاركة في العملية الاتصالية، فالاتصال يساعد على إزالة الجفوة والغموض بين الفرقاء.

وقد حققت الاتصالات والتقنيات المرتبطة بها وتطوراتها مجموعة من المميزات، تمثلت في الآتي (٧١):

- دخول الاتصالات كمنظومة أساسية للقيادة والسيطرة في الهرم الإداري للدولة، وفي المؤسسات على مختلف أحجامها وأشكالها؛ لما لها من دور حاسم في عملية الحصول على المعلومات

(٧٠) عطيوي ، ٢٠٠١، ص، ص ٨٩-١٠٣.

(٧١) المشار إليه في: عبدالله قلش (٢٠٠٧): تقنية المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، ص ٣٥.

الدقيقة، ونقلها بالسرعة المطلوبة إلى القيادات المسؤولة، والتي من خلالها تنفذ كافة القرارات، وإدارة العمليات، ولمختلف المستويات الاستراتيجية، والعملياتية، والتشغيلية.

- لم يقتصر تطوير التقنية لإمكانات جديدة تنقل الأخبار بسرعة فحسب، بل أيضًا طورت وسائل سريعة للحصول على المعلومات، وخاصة عبر ما يسمى الاستطلاع عن بعد.
- ظهور منظومات اتصالات لاسلكية لجمع المعلومات، وبروز علم التشفير المتخصص لفك رموز الاتصالات، والذي أعطى نتائج مثيرة تجعل نقطة عمل المؤسسات مرتبط بهذه المنظومة.
- تعاظم عدد المصادر الفنية والتقنية، والتي تشمل منظومات الاستطلاع السلكي واللاسلكي، والاستطلاع الفني، والاستطلاع الراداري الجوي، والبري، والبحري، ومنظومات الاستمكان والتنصت، جعلت ميدان الاتصالات ساحة مهيأة لانطلاق ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات، والتي جاءت لاحقًا خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وخاصة بعد ظهور تقنية الفضاء، وشبكة الأقمار الصناعية.

ولذلك أدركت المؤسسات أو المنظمات أن نجاحها يعتمد أساسًا على معلوماتها، والتي تُعد أهم مورد تمتلكه، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تفعيلها في كافة المجالات، وخاصة في إدارة صنع واتخاذ القرارات، فتم وضع نماذج ومداخل واستراتيجيات لها، ساعدتها في ذلك التقنيات الحديثة في التقنية والاتصالات، ومكنتها من احتواء كميات هائلة من البيانات والمعطيات، والتي تمثل اللبنات الأساسية لها.

**العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية:**

تعد العلاقات الإنسانية قديمة قدم الإنسان، وتنشأ عند وجود عدة كائنات إنسانية تتفاعل فيما بينها وتشترك بأهداف ومصالح وغايات وبيئة واحدة، وإن أقوى العلاقات هي تلك التي تربط أناسًا تشغلهم نفس الأعمال، مثل: زملاء العمل، وزملاء الفن، وزملاء العلم والدين.

وتعرف العلاقات الإنسانية على أنها تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معًا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف.

ومن أهم الأسس المتفق عليها في العلاقات الإنسانية ما يأتي ([٧٢]):

---

([٧٢]) محمد وعامر (٢٠٠٨): الديمقراطية المدرسية، الأردن . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

العلاقات الإنسانية هي نتيجة للاستخدام الإداري، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاية الإنتاجية، والإشباع الإنساني . فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواح المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة، وتجعلهم أكثر حماسًا، وتفانيًا في العمل.

الاتصال يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة، ووجود عوائق تعرقل الاتصال، وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها خفض فاعلية التنظيم في تحقيق الأهداف.

روح الفريق عنصر أساسي فالتعاون وروح الفريق يتحققان معًا، كل منهما يؤدي إلى تحقيق الآخر في الموقف التي يعمل فيها الأفراد لبلوغ أهداف مشتركة.

**أهداف العلاقات الإنسانية:**

تخدم العلاقات الإنسانية عدة جوانب هامة، ولكن هناك هدف أساسي وهو تحقيق المصلحة المتبادلة الشاملة لأعضاء المنظمة أو المؤسسة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى ممارسة العلاقات الإنسانية لتحقيقها والاهتمام بها فيما يأتي (٧٣):

تهدف العلاقات الإنسانية بشكل عام إلى تكوين المجتمع الصالح المتعاون، الذي يصل فيه الحق إلى أصحابه، نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه، مع مراعاة الأمانة والإخلاص والاعتدال في القيام بالأعمال، كما أن الألفة والتعاون بين الأفراد تنتج المحبة والرضا في نفوس الجماعة.

تطمح العلاقات الإنسانية في التطلع نحو الوصول للكمال، فمنهج العلاقات الإنسانية وسعيه لتضافر الجهود والتكافل، وقيام كل فرد بواجباته، وبالتالي الاستخدام الأمثل للقدرات البشرية والمادية الذي يمثل أمثل طريق للبحث والتجديد والابتكار.

تحقيق التوازن والتناسق بين تحقيق مطالب الأفراد، وأهداف الجماعة واحتياجاتها.

إظهار أهمية العنصر البشري في نجاح الأعمال وتقدمها ، فالعلاقات الإنسانية توضح أنه لا يكفي تنظيم الجانب المادي فقط، بل إن نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يرجع إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني.

تساعد العلاقات الإنسانية في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين، وكسب ثقة الناس، وهذا جانب ضروري في الحياة الاجتماعية.

---

(٧٣) المشار إليه في: دور العلاقات الإنسانية، رسالة ماجستير غي منشورة، ص ٤٣.

تهدف العلاقات الإنسانية إلى تحقيق أخلاقيات العلاقات المهنية، مراعية الأسس النفسية والاجتماعية في معاونة الآخرين .

تهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد للوصول بهم إلى إنتاج أفضل في ظل ظروف من التكيف ، والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي .

تُعين العلاقات الإنسانية على الاستفادة من خصائص الجماعات وديناميكيتها.

**كيفية بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة التعليمية وتطويرها:**

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها، ولخلق جو يسوده الوئام والولاء للإدارة التعليمية، ومن هذه الأساليب ما يأتي:

**توفير الاتصال الفاعل:** للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها؛ لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل، والاتصال الفعّال يتحقق من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

**أسلوب عمل الفريق:** الفريق هو مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهوايات والميول إلى الأشياء والمهنة. وتتكون الإدارة التعليمية المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقًا. ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المؤسسة تكون متشابهة بين أعضائها، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم، ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

المشاركة: ظهرت اتجاهات حديثة في الإدارة التعليمية المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إصدار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة. وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها. والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يشعر بأهميته وأن له دورًا في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له.

**التشاور:** ويعني أخذ رأي الفرد في القرارات ذات العلاقة به أو بأمور الإدارة، وهذا يعني احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة. ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل، ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يُعتبر هدفًا رئيسيًا للعلاقات الإنسانية.

**أسلوب اللجان:** تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات تُرفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وإعطاء اللجان الدور الهام، حيث يجب أن يُعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

**الاهتمام بالنواح النفسية والاجتماعية:** إن كثيرًا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم. وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل، مثل: كثرة حالات الغياب، والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والشكاوى بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلّما ظهرت عن طريق توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد، وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية ثقافية.

**أسلوب الاستفتاءات والبيانات:** أسلوب الاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية، والاستفتاء عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومواطن الشكوى، وعدم الرضى عندهم، وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة لحل هذه المشكلات، ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين والعمال على أسئلة محددة (٧٤).

ولا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أساس من العلم والمعرفة في النواحي الآتية (٧٥):

أسس ونظريات العلاقات الإنسانية ، حتى يمكنها وضع الخطط ورسم السياسات ، وتنفيذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية لديها. وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية التي منها :

عقد الاجتماعات .

فتح الباب أمام الأفراد للمساهمة والمشاركة في الإدارة.

حفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية.

القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية.

ومن أكبر العوائق التي تعترض سبيل إرساء قاعدة قوية للتفاهم بينهم ، عدم قدرتهم على التعبير عن أفكارهم ، وفشل بعضهم في استخدام الألفاظ المناسبة ، والأسلوب الصحيح لنقل آرائهم ، والواقع أن هناك الكثير من القواعد التي يجب إتباعها في اختيار الكلمات المناسبة ، وتركيب الجمل التي تؤدي للمعاني المطلوبة بأبسط وأقصر شكل ممكن

**تاسعًا: العوامل والقوى المؤثرة في الإدارة التعليمية:**

---

(٧٤) راجع: الموقع: www.pmequebeclic.com

(٧٥) محمد ناجي الدعيس (٢٠٠٣): أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم ومديرات الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية، ص .

**تمهيد:**

لما كانت الإدارة التعليمية أساس قيام التعليم في أي مجتمع؛ فإن قدرة هذا التعليم مرهونة في المقام الأول على نوعية إدارته، وارتفاع كفايتها إلى أقصى حد ممكن، حتى يتم توجيه الموارد والطاقات واستثمارها الأفضل، وعلى حسن تحديث الإدارة التعليمية، وإتباعها للنظم والأساليب المتطورة كلما دعت الحاجة لذلك؛ يتوقف توظيف موارد التعليم، وتجديد قدرتها على تحقيق أهدافها.

وهنا لا غرو أن تمثل الإدارة التعليمية محور ارتكاز النظام التعليمي وأداته الفاعلة في تحقيق ما يصبو إليه من أهداف، فإلى الإدارة التعليمية تتجمع كل أنشطة ومستويات التنظيم الإداري والفني، وإليها تلتقي جهود كل أطراف العمل التعليمي، وهي بحق دينامو العملية التعليمية، وشرط لازم لانعقادها ونجاحها.

ويفسر ذلك، أن الإدارة التعليمية باعتبارها أداة الحفاظ على ثقافة المجتمع واستمرار وجوده؛ فهي وسيلة ربط الماضي بالحاضر، وربط كليهما بالمستقبل في حلقات متصلة، كل منها تفرغ في الأخرى.

والإدارة التعليمية شكلاً ومضمونًا ونتائجًا، هي في نهاية المطاف حاصل جمع العوامل والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العلمية والتقنية، وما يتم بينهما من علاقات وتفاعلات متبادلة تأثيرا وتأثرًا، تدوم بدوام الحياة الاجتماعية.

ومن هذه العوامل ما هو ممتد من ماضي المجتمع، بخلفيته الثقافية وهويته الوطنية، وما تكون في سياق التاريخ الاجتماعي والاقتصادي من أفكار وقيم، وعادات وتقاليد، وسلطة وقوانين، ونظم وتنظيمات اجتماعية وجهت الإدارة التعليمية في السابق وطبعتها بسمات وخصائص ما زالت مستمرة حتى الوقت الحالي بأوزان وأشكال مختلفة، على أساس أن الماضي متضمن في الحاضر، وممتد له كضرورة لبقاء المجتمع واستمرار وجوده. ومن تلك العوامل ما هو نابع من ظروف حاضر المجتمع ومطالبه وقواه، ذلك أن للمجتمع ثرواته الطبيعية وموارده المادية والبشرية، وله أهدافه التي تعبر عن احتياجاته وطموح أبنائه، وله أيضًا نظمه المختلفة، وقواه المتباينة الأفكار والتوجيهات المتصارعة المصالح والغايات، كل هذه الأمور وغيرها تلقي على الإدارة التعليمية بمدخلات ومطالب ومؤثرات تطبع الإدارة التعليمية بسمات وخصائص توجه مسارها، وتحكم أنشطتها وعملياتها، وبالتالي ناتجها أو مخرجاتها. ومن هذه العوامل أيضًا ما هو مستمد من مستقبل المجتمع نابعة مما يواجهه من تحديات داخلية عديدة، منها الزيادة السكانية، وواقع مسيرة التنمية، وتوسيع خيارات الناس في الصحة والمعرفة والديمقراطية وغير ذلك.

والجانب الأخر من تلك العوامل والقوى داخلية أي تكونت من بيئة الإدارة التعليمية ونمطها وظروف التعليم وخلافه.

ومن تلك العوامل ما هو ناتج عن العوامل الخارجية للمجتمع، والمتمثلة في التغيرات المتسارعة في مجالات العلم والتقنية والاتصالات، وفي أساليب العمل الإنتاج، وغيرها تلقي على الإدارة التعليمية مطالب وتحديات تدفع إلى تجديدها لمواجهه تلك التحديات، والنظر بيقظة ووعي للتغيرات المتسارعة محليًا وإقليميًا ودوليًا، وما يخبؤوه المستقبل من مفاجآت بذهنية جديدة.

وهكذا تتداخل وتتضافر عوامل الماضي والحاضر والمستقبل داخليًا وخارجيًا لتؤثر على الإدارة التعليمية كغيرها من نظم التعليم، وتسهم معًا في تشكيل بنية الإدارة التعليمية، وتحديد وظائفها وأهدافها ومحتوى عملياتها وأساليبها وقيمها.

ولكن ليس معنى ذلك أن الإدارة التعليمية خاضعة لتلك العوامل والقوى تشكلها وتحددها جملة وتفصيلا دون أن تملك من أمرها رشدًا. ونظرة كهذه يبدو قاصرة وغير دقيقة؛ لأن علاقات التأثير متبادلة على اعتبار أن الإدارة التعليمية نظام فرعي يتفاعل مع نظم المجتمع، فإذا كانت الإدارة التعليمية تخضع لعوامل وقوى المجتمع وتستمد منه مدخلاتها، فإنها في ضوء وظيفتها التي وجدت من أجلها تقوم بأدوار ومهام تؤثر على نظم المجتمع، وذلك من خلال ما تسهم به في تنمية معارف ومهارات أفراد المجتمع الذين بدورهم يصبحون أداة تطوير نظم المجتمع، ثم ما تقدمه من أفكار جديدة وتجارب متطورة تؤثر على نظم المجتمع، وتحسن من ظروفه المعيشية، وإلى ما هنالك من تأثيرات متبادلة مباشرة وغير مباشرة على كليهما في الاتجاهين المتضادين.

وبطبيعة الحال، تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع لمختلف العوامل والقوى المؤثرة عليها إيجابًا وسلبًا، لدرجة أن البناء القائم في أية دولة ما هو إلا انعكاس لها، وأهم العوامل التي تؤثر في الإدارة التعليمية ما يأتي:

**العوامل السياسية:** يأتي العامل السياسي في مقدمة العوامل المؤثر على الإدارة التعليمية؛ لأن الدولة هي التي كونتها طبعًا وفقًا لمنظورها السياسي، وحتى تغدو أداتها لإعادة إنتاج نظامها السياسي، ومن ثم فبعض العوامل الأخرى المؤثرة على الإدارة التعليمية ناتجة عنها.

وعمومًا فالدولة الدكتاتورية تسيطر على التعليم لتحقيق أهدافها، ولذلك تقوم نظم الإدارة التعليمية بها على أساس المركزية، حتى تتمكن الدولة من الإشراف بفاعلية على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة، أما في الدول الديمقراطية، فتسمح للإدارة اللامركزية بها، بإشراك السلطات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها.

وأيًا ما كانت نظم الحكم، فإن الإدارة التعليمية في البلد الواحد تتأثر بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة، وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة. ونظرًا لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمر حيوي للأمن القومي، لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية، فقد فرضت الحكومات في الدول المختلفة سلطتها على إدارة التعليم، أو تزيد من تدخلها في شؤونه وتوجيهه، حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم، ففي الولايات المتحدة لا يعطي دستورها للحكومة الفيدرالية أية مسؤوليات في شؤون التعلم، ولكن بعد اطلاق الاتحاد السوفياتي أول قمر صناعي عام 1957 صدر قانون التعليم للأمن القومي الذي هدف إلى الاهتمام بتعليم العلوم والرياضيات واللغات الأجنبية، ومنها اللغة الروسية، وتقدم مساعدات مالية مشروطة للولايات التي تقبل الشروط التي يحددها الكونغرس ().

ويتجلى تأثير العوامل والقوى السياسية من أكثر من جانب، منها سعي النظام السياسي إلى اتخاذ الإدارة التعليمية وسيلة لتعزيز سلطة الدولة وتقوية نظام الحكم، وذلك بسيطرتها أو بهيمنتها على الإدارة التعليمية، لوضع السياسات والخطط، واتخاذ القرارات التي تخدم توجيهات السلطة الحاكمة، ويعكس خياراتها السياسية، مما يكرس – أحيانًا – القيادة الفردية في إدارة التعليم، وكذا تسلم رموز السلطة قيادات إدارات التعليم لتنشئة الأجيال المتشربة لأهداف النظام السياسي ومبادئه، الموالية له والمدافعة عنه؛ مما يؤدي إلى تولي قيادة عناصر غير مؤهلة أو غير كفوة، أو ربما فاسدة طالما أن وجودها مرهون بولائها السياسي.

وأيًا ما كان شكل النظام السياسي، فإن الإدارة التعليمية تتأثر بالمفهوم السياسي للدولة، وترتبط بسياستها العامة، وتتأثر باتجاهات الدولة وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة بوصف الإدارة التعليمية أحد أجهزة الدولة

وفي ذات الاتجاه، تؤثر التيارات السياسية والحزبية وما يرتبط بها من اختلاف إيديولوجي بصورة مباشرة على الإدارة التعليمية، حيث تسعى بشتى السبل لأن يكون لها حضورها المؤثر على الإدارة التعليمية ظاهرًا أو مستترًا، سواء بمعاضة سياسة الحزب الحاكم المتعلقة بالتعليم، أم بدفع بعض أعضائها تولي مراكز في الإدارة التعليمية، حتى ينشطون بين الموظفين، يروجون لأحزابهم ويكسبون أعضاء جدد، وما شابه ذلك.

كما اقتضت التحولات السياسية والتنموية وتطبيقات الإدارة العلمية إلى تزايد الاتجاه نحو لامركزية الإدارة الحكومية، ومنها الإدارة التعليمية ليس من أجل رفع كفاية الإدارة التعليمية، وإنماء أيضاً من

أجل التوسع في إشراك المجتمعات المحلية في إدارة وتمويل التعليم، والمساهمة في توجيه التعليم نحو احتياجات البيئة وأنشطة السكان.

**العوامل السكانية ولاجتماعية:** وتشمل هذه العوامل ما يتعلق بالسكان، بالتمدن أو العمران، وبالظروف السكانية والقوى والضغوط الاجتماعية، وبيان ذلك كما يأتي:

**السكان:** يفرض تزايد السكان العديد من المشكلات التي ينبغي على الإدارة التعليمية مواجهتها والعمل على حلها، فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان، وما يستلزمه ذلك من توفير المعلمين والمعدات والأثاث، والبرامج التعليمية والكتب الدراسية، وغير ذلك، وتزداد هذه المشكلات ضخامة عندما توفر الدولة الرعاية الصحية للسكان، وتوفير الاحتياجات الضرورة للسكان، أو انخفاض معدلات الوفاة من جهة، وزيادة معدلات المواليد من جهة أخرى، ويرتبط بذلك التحسن الملحوظ في مستويات المعيشة، وما يترتب عنه من زيادة طموح الآباء في تعليم أبنائهم؛ نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة مدة بقائهم في التعليم.

ويفرض تركز السكان وانتشارهم العديد من المشكلات التعليمية، فتركز السكان أو تشتتهم في مساحات كبيرة، يصعب من توفير المقاعد الدراسية، ومن تلبية الإمكانات الضرورة للتعليم، كما أن تشتت السكان، مع عدم توفر وسائل الاتصال المناسبة، وعدم وجود نظام للإدارة المحلية، يحد أو يحول دون توفير الخدمات التعليمية والتعليمية الضرورية.

**التمدن والعمران:** ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن، حيث يتجمع ويتمركز السكان، هذا الاتجاه هو ظاهرة عامة في كل المجتمعات المعاصرة تقريبًا، ويمكن إرجاعه إلى عدة عوامل أساسية منها النمو السكاني وتزايد فرص العمل نتيجة لحركة التصنيع والتوسع فيها، ورغبة أفراد السكان في توفير الخدمات ووسائل الراحة التي تصاحب حياة المدن عادة من هنا يمكن أن نفهم سهولة ما تفرضه عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من التزامات وتواجهه دوما من مشكلات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة، والمشروعات الجديدة، وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات.

**القوى والضغوط الاجتماعية:** تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي ينبغي مراعاتها والتغلب عليها، فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يلقي على الإدارة التعليمية بمشكلات متنوعة مثل: مد وإطالة فترة الالتزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي، يرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم، بل أن

كثيرًا من الآباء ضغطوا لبناء مزيد من الفصول داخل الإدارة لتتسع للأعداد المتزايدة من الأبناء، وحتى يفرضوا على السلطات التعليمية رغباتهم.

وتؤثر القوى الاجتماعية على الإدارة التعليمية من حيث وضع المرأة الاجتماعي ودورها في المجتمع، ومدى مساهمتها فيه، وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية، فضلاً عن المشكلات التي تثار حول تعليم المرأة، والتعليم المختلط، وبرامج الدراسة المناسبة للفتاة، ودخول المرأة باستمرار إلى ميدان العمل يفرض على الإدارة التعليمية مشكلة توفير نظام جيد لمرحلة الحضانة أو رياض الأطفال، وهو أمر أشد ما يحتاج إليه النظام التعليمي. محمد منير مرسي، 1984، ص37

وهناك العادات والتقاليد البالية التي تحول، أو تحد من عمل المرآة المؤهلة تربويًا في إدارة المدارس، ولا سيما في الريف، مع أنها أكثر المهن ملائمة لعمل المرآة، وهناك فائض في خريجات كليات التربية في الريف والحضر. كما تقلل تلك العادات والتقاليد البالية من مكانة مدير الإدارة والوظائف الأخرى، وبالتالي لا تلجأ إليها إلا الطبقات الفقيرة، فضلاً عن تفشي بعض الأفكار والعادات القديمة، مثل: انعدام قيمة الزمن، وضعف المسؤولية وروح التجديد، وما إلى ذلك؛ مما يجمد عمل الإدارة التعليمية، وجعلها أسيرة الماضي فكرًا وتطبيقًا.

**العوامل الطبيعية والجغرافية:** يتنوع تأثير العوامل الطبيعية والجغرافية على الإدارة التعليمية، يتجلى ذلك في أنها في تفرض بيئة المجتمع من حيث كونه حضريًا أو بدويًا أو ريفيًا أو صناعيًا، كما تحدد في الغالب التنظيم المدرسي والبنية التعليمية، وقيود السن المتعلقة بالنظام الإلزامي، والحضور الإجباري وغيرها، والتي تفرضها على الإدارة التعليمية.

**العوامل الاقتصادية:** تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع، فاختلاف المجتمعات في درجة نموها يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المشكلات، وعلى السلطات التعليمية تقع مسؤولية التخطيط لنظم التعليمية في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية، وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية، ثم أن التطور الصناعي للبلاد وما يرتبط عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن مختلفة وما يرتبط بذلك من الأعداد المهني المطلوب وبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض لنفسها بإلحاح على الإدارة التعليمية.

وهناك أيضا المشكلات المالية، وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم فكيف تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية، وما يرتبط من زيادة في الإنفاق والتكاليف، وكيف تواجه أيضًا الطلب المتزايد على تحسين العملية التعليمية، وما يستلزمه

هذا من تحسين البرامج التعليمية، وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي، وكذلك تطوير الأبنية التعليمية، وما يقتضيه ذلك من توافر شروط معينة، إلى غير ذلك من المسائل المهمة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية.

وبالنظر إلى الشق الثاني للاقتصاد وهو القطاع التقليدي المنتشر في الريف، فهو يعتمد على الزراعة والرعي، وحرف الصناعات الاستخراجية، وهو بذلك يقف في طرفي نقيض للقطاع الحديث، حيث ما زال يستوعب أغلب السكان وأغلب القوى العاملة، وتسوده أساليب إنتاج قديمة، بل وبدائية أحيانًا إلى جانب ثقافة تقليدية تجعله ساكن الحركة والحساسية للتغيرات الجديدة. ومع أنه يساهم بالجانب الأكبر من إيرادات الدولة والناتج القومي، فلا يتلقى إلا القدر اليسير من الاستثمارات الإنتاجية.

وبناءً على طبيعة الاقتصاد والتنمية في البلد تتوقف قدرة الحكومة على تمويل الإدارة التعليمية، ضعف قدرة الدولة وخطط التنمية من زيادة الاعتمادات المخصصة للتعليم، رغم ارتفاع ميزانية التعليم وتزايد النفقات العامة والخاصة على التعليم، على حساب قطاعات ومشاريع اقتصادية واجتماعية مهمة، أو تخصيص موارد إضافية للتعليم، تحلى ذلك في عدم القدرة على توفير احتياجات الإدارة التعليمية من مباني وتجهيزات وأثاث ولوازم تشغيل، والسماح بتدريب الكوادر الإدارية، وتنمية مهاراتهم، وإجراء بحوث لتطوير الإدارة التعليمية، وخلافه.

**العوامل والقوى الإدارية المؤثرة على الإدارة التعليمية:** وهي العوامل التي مصدرها النظام الإداري للدولة، أو التي نشأت من بيئة الإدارة التعليمية، فبعض هذه العوامل نشأت من بنية الإدارة التي تكونت، وما صاحب تحديثها وتطورها من هياكل تنظيمية تقليدية بأفكار ومفاهيم وأساليب عكست مركزية سلطة الحكم والتنظيم الاجتماعي، وبعضها الأخر نابع من هيكل التعليم ومستوياته الإدارية ومراحل التعليم وأنواعه.

فبنية الإدارة الحكومية الهرمية التنظيم، وما تتصف به من مركزية شديدة ومفاهيم وأساليب تقليدية، وغير ذلك لا شك أنها أثرت على الإدارة الحكومية، ومنها الإدارة التعليمية فتكون صورة ممتدة لها بحكم تبعية الجزء للكل، وهنا فإن ما تعانيه الإدارة التعليمية من صعوبات ومشكلات هي صورة ممتدة لازمة الإدارة في اليمن.

وحيث تتصف الإدارة الحكومية بالمركزية الشديدة في تنظيم إداري بيروقراطي راكد، وحيث صارت الوظائف الحكومية واجهات سياسية واجتماعية، وما تبع ذلك من تسلط ومظاهر انحراف وتدهور قيمي؛ فقد أنعكس ذلك على الإدارة التعليمية، وأمست هي الأخرى نسخًا مكررة لتلك الإدارة، تحاكيها في كل شيء تقريبًا.

ومن جانب آخر، نجم عن مسيرة تحديث الإدارة التعليمية العديد من مشكلات الإدارة التعليمية من وظروف النظام التعليمي وتضخمه، وحيث تم نسخ أنماط إدارية جاهزة للمدرسة اليمنية دون مراعاة لخصوصية التاريخية وظروف التعليم، إذ نشأت هياكل إدارية وفنية ظلت أقرب إلى الشكل منه إلى المضمون وواقع الممارسة والتنفيذ، إذ فرط منذ البداية بمعايير اختيار مدراء المدارس وشروط تعيينهم، تحت ضغط الحاجة إلى كوادر إدارية في تسيير الإدارة التعليمية، ليستمر هذا التقليد حتى الوقت الحاضر رغم وجود قوانين ولوائح تحدد معايير وشروط من يتولى إدارة تعليمية.

ثم أن تضخم نظام التعليم وانتشار مؤسساته في طول البلاد وعرضها أدى إلى تعميم نمط الإدارة الحكومية في الإدارات التعليمية والمدارس.

ومن جهة أخرى يفرض عصر الإدارة العلمية التي يشهدها العالم وما يرافقها من ثورة في التقنية الإدارية مؤثرات وتهديدات للإدارة التعليمية تدفعها إلى متابعتها والاستفادة منها للتغلب على معوقاتها، حيث تطورت أنماط إدارية حديثة لهياكل الإدارة التعليمية، لمؤسسات التعليم والتدريب وحدثت تغيرات جوهرية في مفاهيم الإدارة التعليمية ونظرياتها وأساليبها، انعكست في انتقال الإدارة التعليمية من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية، ومن الإدارة بالتسيير إلى الإدارة بالتطوير والإبداع، وظهور تجارب متطورة في الإدارة التعليمية اختلفت من نوع تعليمي إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى، وأتت ثمارها المرجوة.

غير أن واقع حال الإدارة التعليمية في العديد من الدول غير قادرة بأوضاعها الحالية على متابعة تلك التغيرات المتسارعة من حولها؛ مما يجعلها مشلولة الحركة، وعاجزة عن الاستجابة للتطورات الحاصلة من حولها وتجديد نفسها عمليًا وتقنيًا بالصورة المواكبة لأداء أدوارها وفي طليعتها الجديدة.

## المصادر :


أحمد إسماعيل حجى (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة التعليمية، مصر، القاهرة، دار الفكر العربي.

مجمع اللغة العربية. .(1969) المصطلحات العلمية والفنية، مج 12، القاهرة

أحمد علي الحاج (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية، المتفوق للطباعة والنشر،

أحمد علي الحاج محمد (٢٠٠٣): أصول التربية، أصول المجمعة للتربية والأصول العلمية والخاصة بالتربية، ط٢ دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

( ==========

أحمد عبدالباقي بستان، وحسن جميل طه (١٩٩٢): مدخل إلى الإدارة التربوية، ط ٣، دار القلم للنشر، الكويت

أحمد محمد الطيب (١٩٩٩): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، مكتبة الجامعي الحديث، مصر .

احمد جلال حسن إسماعيل، (٢٠٠٨): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط١، كفر الشيخ. دسوق: مصر

أحمد الصباب (١٩٩٦): أصول الإدارة الحديثة، ط ٦، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة.

العايب نورة (٢٠٠٨): متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، دراسة ميدانية بولاية ميلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ص

رداح الخطيب، وأحمد الخطيب، ووجيه الفرج (١٩٨٧): الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، ط ٢، مطابع الفرزدق،

هاتي عبد الرحمن صالح الطويل (١٩٩٩): الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع

محمد حسن العمايرة (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عدنان بدرى الإبراهيمي (٢٠٠٢): الإدارة (تربوية، مدرسية، صفية)، الأردن، إربد، دار الأمل.

قاسم عائل الجربى (٢٠٠٤): القيادة التعليمية في ضوء الاتجاهات التعليمية الحديثة. السعودية الرياض، مكتبة الرشد

سليمان عبد الرحمن الحقيل (١٩٩٤): الإدارة التعليمية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الشبل.

محمد منير مرسي (١٩٩٤): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة،

محمد منير مرسي (١٩٩٥): الإدارة التعليمية الحديثة، ط ٢، القاهرة،

محمد مرسي (١٩٩٣): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

عبد الغني النوري (١٩٩١): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، مطبعة دار الثقافة، قطر

هاني عبد الرحمان الطويل (١٩٨٠): الإدارة التربوية ، بحوث ودراسات، مطبعة التوفيق، عمان،

هاني عبد الرحمان الطويل (١٩٨٦) :الإدارة التربوية والسلوك الشخصي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، الجامعة الأردنية، عمان،

حمد منير مرسي (١٩٨٤): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة،

محمد المهيني (١٩٩٧): الإدارة التربوية، دار قرطاس للنشر، الكويت.

محمد منير مرسي (١٤٢٢): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة،

خالد سعد الجضعي (١٤٢٧): الإدارة: النظريات والوظائف،

محمد شحات الخطيب، وآخرون (١٤١٥): أصول التربية الإسلامية ، دار الخريج للنشر والتوزيع،

فريز محمود الشلعوط (١٤٢٣): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع،

هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦): الإدارة التعليمية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦): الإدارة بالإيمان، الجامعة الأردنية،

عبد الصمد الأغبري (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. ط٢، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان

محمد سرحان المخلافي (٢٠٠٧): القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، مكتبة الفلاح، الكويت

بدر سعيد الأغبري، (٢٠٠٥). التربية والتعليم في اليمن. مكتبة المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، ط٤، صنعاء

بيترج ريد (١٩٩١): القيادة المميزة، ترجم علاء أحمد، مجموعة الغسيل العربية، مصر.

الجندي، صابر الحسيني محمود. (١٩٩٧). " اختيار القيادات الإدارية بين القانون وعلم الإدارة ". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس

مميزات الإدارة الأوتوقراطية الموقع: http://educational.ibda3.org

مآخذ النمط الديمقراطي الموقع: http://www.flyarb.com

http://www.drmosad.com

http://www.islamstory.com

http://www.almarefh.org

http://www.aflajgedu.gov.sa

www.bab.com

# الفصل الثاني

# الإدارة التعليمية الاستراتيجية

التمهيد.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها.

ثانيًا: عناصر الإدارة الاستراتيجية.

ثالثًا: اتجاهات ومدارس الإدارة الاستراتيجية ونماذجها.

رابعًا: القيادة التعليمية الاستراتيجية الواعية.

خامسًا: متطلبات تطبيق الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

سادسًا: المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

سابعًا: عوامل نجاح الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

**تمهيد:**

اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف أنواعها؛ الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم الإدارة وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، إذ لم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

ولذلك وغيره ظهرت الحاجة إلى تطبيق نهج الإدارة الاستراتيجية فكرًا وأسلوبًا؛ كي تزود المؤسسات أو الشركات المعاصرة بالأصول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة، وبالأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة ودعم القرارات، وذلك في ضوء الضوابط الشرعية والقوانين واللوائح الإدارية الفنية، ومجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

وتظهر حتمية الأخذ بالإدارة الاستراتيجية بوضوح عند تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر وبيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أهمها تزايد حدة المنافسة، واتساع وتنوع الاحتياجات والرغبات والطموحات، وتناقص وندرة الموارد والإمكانات، وارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي، وتزايد مستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقادم التقني، وغيرها من سمات بيئة الأعمال المعاصرة التي تفرض على المنظمات وأعضائها حتمية تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بكفاية وفعالية لتحقيق أهدافها.

وتعتمد فلسفة الإدارة الحديثة على جملة من المفاهيم والتوجهات والأساليب والعمليات التي تشكل الأساس؛ لتنظيم وإدارة المؤسسات على اختلاف مستوياتها، وتتبلور في: الاقتناع بأهمية البيئة الخارجية المحيطة بالإدارة، وضرورة التعامل معها، والاستجابة السريعة للسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته، والسعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات وفق المعايير وبالشروط التي يقبلونها [٧٦].

---

([٧٦]) أحمد علي الحاج (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية ص ٤

وقد أتت الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الإدارات والشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلا يؤدى إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية المعاشة، ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالبًا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة؛ الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الاستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقويم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار.

وحيث إن الهدف من الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية وتعظيم الأرباح في الأجلين القصير والطويل المدى، وإضافة قيمة لأصحاب المصالح، وتخفيض التكاليف مع الحفاظ على متطلبات العملاء، فقد تطلب الأمر تطبيق أساليب إدارية حديثة تعمل على تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية منها على سبيل المثال: تحليل سلسلة القيمة، ونظام الإنتاج بالتوقيت المنضبط، ونظام التكاليف على أساس النشاط، ونظام إدارة الأنشطة، وبرنامج التكلفة المستهدفة، SWOT ، وأسلوب "كايزن"، ونظرية القيود ...إلخ (٧٧).

ومما يؤكد على أهمية الإدارة الاستراتيجية اعتبارها منهجاً يقدم كثيرا من بدائل التصرف والحلول لمعالجة أوجه القصور في الأداء، وأن أمر ممارسته يسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد بدائل التصرف وأساليبه في ضوء التقويم السابق.

ويتطلب الأمر من المنظمات لإنجاز هذا الهدف في ظل المنظومة السابقة أن تمتلك وتطور رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاية وفاعلية هذه المنظمة، كما أن عملية التفكير المستقبلي والتحليل الاستراتيجي وأدواتهما، ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة هي أمور غاية في الأهمية كمكمل للهدف السابق.

وعليه من الضروري لبناء منظمة بمستويات أداء متميزة تستوعب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية، وجود إدارة تمتلك أدوات وآليات صياغة الاستراتيجيات والقدرة على تنفيذها والرقابة عليها، وهذا ما يعبر عنه بالإدارة الاستراتيجية، وهي حقل معرفي يجمع إشعاع نظريات عديدة سياسية واقتصادية

(٧٧) أحمد علي الحاج، مرجع سابق، ص ١٢

واجتماعية وتقنية، لكنها كممارسة تنحصر فقط في جوهر العملية الإدارية بكل أشكالها وفعالياتها التنظيمية.

ولم يعد مقبولاً أن تدار المنظمات في ظل المنافسة والبيئة الحركية إلا بعقل استراتيجي يمكّنها من التكيف بشكل أكبر (٧٨)؛ مما دعا لاعتبار الإدارة الاستراتيجية مجالاً من مجالات الدراسة التي نالت اهتمامًا أكاديمياً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين (٧٩).

وصفوة القول، غدت الإدارة الاستراتيجية نموذج إدارة الألفية الثالثة في عصر يتجه نحو العولمة، وفي عصر تتفجر فيه المعلومات والمعرفة من كل حدب وصوب بدالة آسية، وفي اقتصاد المعرفة؛ لذلك على مدير المؤسسة أن يكون مستوعبًا للأوضاع المحلية والعالمية، ومتغيراتها المستقبلية، وما يستلزمه ذلك من إعداد نفسه وتنمية قدراته، والتفاعل النشط مع التقنية المتغيرة واستيعابها في إدارة تستطيع أن تستوعب متغيرات عصر المعرفة ومفاجأته المذهل.

**أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها:**

تعد الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتمامًا واسعًا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين؛ وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المنظمات في تلك الحقبة، وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها "من الكلمة اليونانية Strategies ، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها، وتحقيق المهارة ، والريادة في مجال نشاطها" (٨٠).

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي تصل إليه المنظمة والغايات التي تحققها (٨١).

وتعني الإدارة التعليمية الاستراتيجية بأنها: تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها" [٨٢]، وهي أيضًا الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، كما يتضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاية عالية في ذات الوقت، كما تتمثل في عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ووضع الأهداف،

---

(٧) كاظم الركابي (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية :العولمة والمنافسة ،عمان :دار وائل، ،ص ٤٥ .

(٨) ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى ، القاهرة : الدار الجامعية، ص٥٦ .

(١) ثابت عبد الرحمن ادريسي، وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٨١) Ansoff, H., The New Corporategys Strategy , (New york : johnwiley and sons ,1998) p.4.

(٨٢) Hunger .D And Wheelen.T ,Strategic Management, (New York :Addison- Wesleyco, 1998) p7.

والاستراتيجيات، والخطط والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، أو هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنموالمنظمة وربحيتها في الأجل الطويل، وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها، وتتميز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتكامل، والديناميكية، والمرونة، بمعنى أن أي تغير في الظروف البيئية المحيطة يؤدي إلى تغير بعض أوكل أجزاء الاستراتيجية؛ لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة [٨٣].

وتستمد **الإدارة التعليمية الاستراتيجية أهميتها** مما تقوم به، فهي:

تسهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث إن العلاقة بين الإنتاجية والفوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للإدارات التعليمية والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للإدارة التعليمية ككل، وتسعي إلى حشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف، كما ترجع أهميتها أيضًا إلى أنها تعمل على زيادة قدرة الإدارة التعليمية على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئها، وهي توضح صورة الإدارة التعليمية واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة [٨٤].

تساهم في إنضاج تفكير شمولي استراتيجي يسهم في صياغة التوجهات الاستراتيجية للإدارة التعليمية.

تقليل فرص تعرض المنظمات لظروف ومفاجآت ناجمة عن التغيرات السريعة والمعقدة في تلك المنظمات.

تسهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث إن العلاقة بين الإنتاجية والفوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال توجيه الأفراد داخل الإدارة التعليمية نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تفيد في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للإدارة التعليمية، والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل، ولذلك فإنها تسعي إلى حشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف المرجوة. [١٨٥]

تخصيص الموارد المادية للأنشطة الاستراتيجية وتوجيه هذه الأنشطة وتكاملها.

(٨٣) عايدة سيد خطاب (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية للمواد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٤١.

(٨٤) فلاح حسن الحسيني، مرجع السابق ،ص٢٩.

(٨٥) فلاح حسن عداي الحسيني (٢٠٠٠): الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، عمان :دار وائل للنشر، ص، ص ٢٩-٣٠

تساعد على تخصيص الموارد وتوزيعها على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجمين عن البدائل المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل الإدارة التعليمية.

إعداد وتهيئة قيادة استراتيجية ذات كفاية ومدربة.

تسهم في إعداد كوادر الإدارة العليا، وتهيئتهم وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات لنوع من التفكير الاستراتيجي وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية التي يحتمل أن تواجههم عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية على تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها إحداث التكامل بين أهداف وحداتهم الفرعية مع أهداف الإدارة التعليمية ككل، وهذا يقود القياديين إلى استمرارية التفكير في المستقبل.

تعمل على زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الإدارة التعليمية، وهي توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع الإدارة التعليمية.

تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف وذلك لتأمين الاستجابة المطلوبة لها.

تحديد مستويات الأداء الاستراتيجي المطلوبة، وتحسين آلية الوصول إليها وبلوغها.

تعمل على تطوير الاداء؛ كونها تفيد في علاج المشكلات الموجودة في الواقع العملي، وتساعد على استقراء المشكلات التي تحدث في المستقبل.

تحسين المركز التنافسي للمنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

**وتهدف الإدارة الاستراتيجية** إلى تحقيق توازن بين الإدارة أو المنظمة والمجتمع المحيط بها، وتسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية [٨٦]:

- تهيئة المنظمة داخليًا لإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاية وفاعلية.
- صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية للإدارة التعليمية، بناءً على تحليل مكامن القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية)، وكذلك تحليل الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية).

(٨٦) محمد احمد عوض (٢٠٠٤): الإدارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية، الاسكمدرية :الدار الجامعية،، ص، ص٧-٨. وأيضًا:

- تطوير استراتيجية للإدارة التعليمية وبناءها عبر اختيار مجموعة الأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.
- اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة رضا المتعاملين مع الإدارة التعليمية، وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها في المجتمع.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، حتى يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاية الإدارة.
- زيادة فاعلية وكفاية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وإيجاد معايير واضحة تمثل الأهداف الاستراتيجية للإدارة التعليمية.
- التركيز على البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص، ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح الإدارة التعليمية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بحيث تمكن القائد من اكتشاف المشكلات مبكرًا وحلها.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي؛ مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير.
- تسيهل عملية الاتصال والتنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات، وذلك لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.
- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية من خلال توزيع المصادر عبر عملية يتم فيها ربط المهام والقوى العاملة والهياكل والتقنية، ويجب أن يتم ذلك بكفاية وفاعلية.
- تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وتقويم نجاح العملية الاستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها، وتحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستديمة.

تقويم الأداء الكلي للمنظمة والعمل على تحسين مستوياته.

**ثانيًا: عناصر الإدارة الاستراتيجية:**

تتكون الإدارة الاستراتيجية تتكون من عدة عناصر رئيسة يمكن عرضها في النقاط الآتية (٨٧):

(٨٧) عائشة جاسم محمد عبيد شافي (٢٠٠٦): اختيار وتدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية – جامعة عين شمس

أ- **التحليل البيئي** (Environmental Analysis): يتضمن التحليل البيئي الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة الخارجية، وتقسم إلى قسمين أولهما: بيئة المهمة، وهي ما يطلق عليها البيئة التنافسية. وثانيهما: البيئة العامة أو بيئة المجتمع، وتشتمل على أربعة متغيرات بيئية أساسية هي: المتغيرات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، أما البيئة الداخلية فتتكون من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها، وتعد مصدرا لقوتها وضعفها، كما تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة، ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي الثقافة والموارد، ويقصد بالهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم بها تبادل الاتصالات، وممارسة السلطة وتدفق العمل، أو مما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتعكس الثقافة التنظيمية أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتي تحدد في النهاية السلوك المرغوب من العاملين، والموارد التنظيمية، والتي تمثل الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تقديم خدماته.

وتهدف عملية تحليل البيئة الخارجية بالدرجة الأساسية إلى تحديد ومعرفة الفرص والمخاطر والتهديدات البيئية، أما عن تحليل متغيرات البيئة الداخلية، فإنها تهدف إلى دراسة وتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف، أي أن عملية التحليل البيئي تحدد للمنظمة مصفوفة عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

ب- **صياغة الاستراتيجية** (Formulation Strategy): وتتضمن صياغة الاستراتيجية تحديد وصياغة كلا من المهمة أو الرسالة، والتي تعني الغرض من وجود المنظمة، والأهداف المراد تحقيقها، وتحديد النتائج النهائية المرغوبة من الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، وعليه تعني الاستراتيجية خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها.

أما عن سياسة المنظمة، فإنها تستمد من الاستراتيجية المطلقة، والتي تمثل الإطار أوالمرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، فالسياسة هي أداة للربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وصياغة الاستراتيجية يتم بها إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي القوة والضعف.

ج- **تنفيذ الاستراتيجية** (Strategy Implementation): ويشمل تنفيذ الاستراتيجية ثلاثة مكونات هي: البرامج والتي تعني تحديداً للأنشطة لإنجاز خطة المنظمة، وكذلك الموازنات والتي تشير للبرامج في شكل نقدي أومالي، وتستخدم الموازنه كأداة للتخطيط والرقابة، وأخيرًا الإجراءات والتي تعبر عن نظام الخطوات المتتابعة، أو الأساليب التي تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ المهمة أو

النشاط أو وظيفة محددة، ولذلك يعد تنفيذ الاستراتيجية العملية التي يتم من خلالها تنمية الإجراءات والموازنات.

د – **التقويم والرقابة** (Evaluation And Control): ويفيد التقويم والرقابة في متابعة أنشطة المنظمة، ومقارنة نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب، وتستفيد القيادات في المنظمة من المعلومات التي يتم استيفاؤها من عملية المتابعة والرقابة في اتخاذ إجراءاتها التصحيحية اللازمة.

**ثالثًا: اتجاهات ومدارس الإدارة الاستراتيجية ونماذجها:**

ظهر اتجاهان رئيسان لفلسفة للإدارة الاستراتيجية، هما [٨٨]:

**أولاً: الاتجاه الكلي:** وتناول الاطار الفلسفي للإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال مجموعة من المدارس، التي كان لها دورها وإسهامها في مناقشة وإنضاج النقاط الآتية:

ويتضمن هذا الاتجاه المدارس التي أسهمت في تطوير الإدارة الاستراتيجية، واحتوى على ثلاثة اتجاهات، هي: الاتجاه التأسيسي. الاتجاه التطويري. الاتجاه التكاملي.

تحديد الفاعليين في ممارسة الإدارة الاستراتيجية والمستويات الاستراتيجية لهذه الممارسة " Who "

أسس نجاح الإدارة الاستراتيجية وسبل الممارسة الناجحة لتلك العملية.

البعد الزمني في ممارسة الإدارة الاستراتيجية " When).

تطوير مضمون ممارسة الإدارة الاستراتيجية " How).

ربط ممارسة هذه العملية بالأداء والكفاية وأهمية هذا الربط (Why).

أهمية البناء التنظيمي (الهيكل)، وضرورة ربطه بالاستراتيجية.

تحديد نقطة البداية في عمل الإدارة الاستراتيجية، وهل هي تحليل البيئة الخارجية، ومن ثم يتبعه تحليل البيئة الداخلية (نمط استنباطي)، أم هي تحليل البيئة الداخلية، ومن ثم تحليل البيئة الخارجية (نمط استقرائي) ؟

تحديد المتطلبات الداخلية التكميلية في التنفيذ كالموارد والقيادة.

تطوير المعرفة التي تكفي للانتقال للإدارة الاستراتيجية باعتبارها" Paradigm Strategic" .

وفي هذا السياق هناك العديد من المدارس، التي لم تتناول جميع النقاط المذكورة آنفًا، وإنما ركزت كل مدرسة على واحدة أو أكثر من النقاط السابقة، إيمانًا منها بمحورية هذه النقطة أو تلك، وتأتي إسهامات "جامعة هارفارد"، وكل من "أنسوف"، و"تشاندلر"، و"هوفر" ضمن إطار أهتم بتقديم رؤية جديدة للمنظمات في تعاملها مع البيئة، لتشكل هذه الإسهامات بما يسمى **بالاتجاه التأسيسي**.

---

(٨٨) عائشة جاسم محمد عبيد شافي، مرجع سابق، ص، ص ٣٠، ٣٢.

ثم جاءت بعد ذلك جهود "ثومبسون"، و"ستركلاند"، و"كاونبرج"، و"نويل تيشي"، وغيرهم معتمدة على سابقتها في محاولة لتطوير الأفكار السابقة والإضافة عليها، وسد الثغرات فيها، والتركيز على أحد محاورها، وهذا ما يسمى **بالاتجاه التطويري**.

وكشفت مجموعة التحديات العالمية والمتغيرات الدولية والثورة التقنية والمعلوماتية عجز التفكير أحادي البعد، والانتقال إلى المنهج التكاملي الذي يرى عدم كفاية دراسة بعض الأبعاد على الرغم من أهميتها، وهذا متمثل في دراسات "منتزبيرغ"، و"بيترز"، و"وترمان"، ومايكل "بورتر"، لذا ظهر ما يسمى **بالاتجاه التكاملي**.

وتعتمد منهجية الاتجاهات الثلاثة على المنظور التكميلي، حيث أسس الأول للحقل، ثم طوره الثاني مع شيء من الانتقائية في الأبعاد، ثم جاء الثالث تكامليًا، وبالتالي فالانتقائية إذا كانت مقصودة وموظفة بهدف تغطية أبعاد معينة وبعمق، فهي ليست انتقائية، بل إنها تقترب من المنهجية المتكاملة [٨٩].

وبيان ذلك كما يأتي ():

١**الاتجاه التأسيسي:** يركز هذا الاتجاه على تطوير المعرفة الاستراتيجية، وتطوير نظم الإدارة باتجاه الإدارة الاستراتيجية، ويقدم المرتكزات الأساسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، ويضم هذا الاتجاه المدارس الآتية: مدرسة أيجور انسوف (Igor Ansoff) . مدرسة تشاندلر( Chandler)

ومدرسة هوفر وزملائه (Hofer and Colleagues):

**مدرسة هارفارد (Harvard):** بدأ هذا الاتجاه بقيام مدرسة هارفارد للأعمال عام ١٩١١، بتدريس نوع من المعرفة له علاقة بالأعمال: سياساتها واستراتيجياتها، وتم تطوير هذه المعرفة، لتكن مقررًا دراسيًا كاملاً اسمه "سياسات إدارة الأعمال"، ثم ما لبث أن استبدل بمقرر جديد هو "الإدارة الاستراتيجية"، يدرس سياسات الأعمال، مع تركيز بيئي واستراتيجي أكبر، وذلك بمساعدة مؤسستي "فورد"، و"كارنيجي" [٩٠].

ورأت مدرسة "هارفارد" أن الإدارة الاستراتيجية مجموعة السياسات والقرارات التي تحدد طبيعة المنظمة، وتضع على عاتق المديرين مسؤولية إقامة التوازن بين مفردات البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تخطيط وصياغة الرسالة والأهداف وتنفيذ ما تم تخطيطه.

ثم جاءت إسهامات المدارس الرائدة في الحقل مثل: مدرسة "أنسوف"، ومدرسة "تشاندلر"، ومدرسة "هوفر"، حيث ارتكزت مدرسة أنسوف على مسؤولية الإدارة العليا في ترتيب وضع المنظمة

---

(١) سلوى شعراوي جمعة (١٩٩٩): حالة حقل الإدارة العامة في القرن (٢١) ، مجلة النهضة ، العدد الأول ، ١٩٩٩، ص ٩٠.

(٢) احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص١٦.

في البيئة الخارجية، والعمل على تأقلمها بطريقة تؤكد النجاح المستمر وتضمن تأمينها من المفاجآت [٩١].

والفرض الرئيس لهذه المدرسة هو أن المنظمة تكون ناجحة إذا ما تمت الموائمة بين البيئة الخارجية، والاستجابة والثقافة والقدرة، فالإدارة الاستراتيجية لدى هذه المدرسة هي عملية إدارة تفاعلات المنظمة مع البيئة الخارجية وإدارة التغيير.

كما تناولت هذه المدرسة السلوك الاستراتيجي للمنظمة بما يتضمنه من تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية والسلوك التشغيلي الذي يتعلق بتحويل الموارد وتخصيصها.

وركزت هذه المدرسة على مرحلة تصميم الاستراتيجية وميزت بين الأهداف والاستراتيجية ، لكنها تجاهلت مناقشة البعد الزمني للإدارة الاستراتيجية، وكذلك تحديد المتطلبات الداخلية في التنفيذ كالهيكل والقيادة، ولم تعط البيئة الداخلية حقها في التحليل.

أما مدرسة "تشاندلر" فقد ركزت على البيئة الاقتصادية الكلية وأهمية الأهداف طويلة المدى وضرورة تبني مجموعة قرارات لتخصيص الموارد ، ويقترح "تشاندلر" معادلة العمليات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية (الهدف – التصرف – الاستراتيجية)، حيث يرى أن تحديد الأهداف الاستراتيجية وضمان التنفيذ السليم من خلال التصرفات الإدارية وحسن تخصيص الموارد التنظيمية هي أسس نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية [٩٢].

كما درست تحليل الفرص والتهديدات (التحليل الخارجي)، وركزت على علاقة البناء التنظيمي (الهيكل) بالإدارة الاستراتيجية.

إلا أن هذه المدرسة أغفلت البعد الزمني في الممارسة ومستويات تلك الممارسة، بالإضافة إلى إغفالها تحليل البيئة الداخلية وتأثيره على مجمل الأداء الاستراتيجي.

وتأتي مدرسة هوفر لتحاول إنضاج المعرفة حول الإدارة الاستراتيجية، وتقدم ما يسمى بنموذج الاستراتيجية ( Strategic Paradigm ) باعتباره النقلة النوعية في التفكير من زمن التخطيط الكلاسيكي إلى زمن التخطيط الاستراتيجي.

وتركز هذه المدرسة على الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية تصميم الهدف وتصميم استراتيجية وهيكل ورقابة وتحصر هذا النشاط بالإدارة العليا [٩٣]. ويؤخذ عليها تجاهلها لدراسة المتغيرات البيئية وعدم اهتمامها بالبعد الزمني للإدارة الاستراتيجية وعدم الإشارة إلى تأثيرها على الأداء الاستراتيجي.

٢ **الاتجاه التطويري:** وعمل هذا الاتجاه على البناء على أفكار المدارس السابقة وتطويرها،

---

Igor Ansoff, Business Strategy, Op.Cit.,PP.20-23. (3)

(1) A.D. Chandler , Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise Cambridge, Op.Cit. , P.13.

(2) C.W. Hofer and D. Schedule , Op.Cit ., PP.17-20.

والإضافة إليها، وسد الثغرات فيها والتعمق في بعض الجوانب اعتقاداً بإمكانية قيادتها لباقي نقاط التركيز، ويضم هذا الاتجاه المدارس الآتية:

مدرسة ثومبسون وستركلاند (Thompson and Strickland).

مدرسة كاونبرج وكول (Cawenbergh and Cool).

مدرسة نويل تيتشي" (Tichy).

حيث ركزت مدرسة "ثومبسون"، و"ستركلاند" على النظرة الشمولية في إدارة المنظمة من خلال تحديد وظيفة الإدارة العليا على أنها إدارة المنظمة ككل، لذا فالإدارة الاستراتيجية وفقًا لهذه المدرسة نشاط مستمر يتعلق بكيفية مساهمة وظائف الإدارة العليا في إيجاد منظمة ناجحة وفاعلة، وهي كذلك عملية مستمرة تشتمل على تحليل البيئة الخارجية، وكيفية الوصول إلي الأهداف المطلوبة والأنشطة الداخلية وصولاً لتصميم الاستراتيجية وتنفيذها، بما يتضمن الأنشطة الخاصة بعملية التنفيذ [٩٤].

ويؤخذ على هذه المدرسة تحيزها للإدارة العليا كجهة وحيدة معنية بالإدارة الاستراتيجية، وتركيزها علي تحليل البيئة الخارجية، وهذا على عكس مدرسة "كاونبرج"، و"كول" التي ترى أن الإدارة الاستراتيجية نشاط شامل تسهم فيه جميع المستويات الإدارية، ويتم فيه التركيز علي أبعاد التصميم والتنفيذ الداخلي للسلوك المحسوب (Calculate Behavior) الذي هو الاستراتيجية، وتنطلق هذه المدرسة في تحليلها للإدارة الاستراتيجية من بعدين أولهما: مراحل الإدارة الاستراتيجية: حيث يتم التركيز علي التصميم والتنفيذ للاستراتيجية. وثانيهما: المستويات الإدارية: للإدارة العليا –الوسطى– المباشرة، وجميعها تشترك في أنشطة الإدارة الاستراتيجية [٩٥].

وتؤكد هذه المدرسة على إشراك جميع المستويات الإدارية في أنشطة الإدارة الاستراتيجية لكنها تعطي الإدارة الوسطى الدور المحوري في ممارسة هذه الأنشطة، ويؤخذ عليها عدم تحديد الأفق الزمني (الجدولة الزمنية ) للإدارة الاستراتيجية، وكذلك عدم مناقشة عمليات الرقابة الاستراتيجية وتقيم الأداء الاستراتيجي وإغفالها لها كواحدة من عمليات الإدارة الاستراتيجية.

أما مدرسة "نويل تيتشي"، فترى أن الإدارة الاستراتيجية هي تلك العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على الموائمة بين الأنظمة المختلفة (الفنية والسياسية والثقافية) في مواجهة التنفيذ المطلوب في كل من البيئة الفنية والسياسية والثقافية من خلال الأدوات الإدارية (المهمة، والاستراتيجية،

(1) A. Thompson and A. Strickland, Op.Cit ., pp.12-14.

(٢) فريد علي شوشه (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية، ص ٥٦.

والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية)، وتربط هذه المدرسة بين الأنظمة الداخلية للمنظمة، والأدوات الإدارية سابقة الذكر[٩٦].

ولم تشر هذه المدرسة إلى المستويات الإدارية ومدى انخراط كل مستوى في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ويؤخذ عليها تجاهلها للبيئة الخارجية، وتركيزها فقط على البيئة الداخلية وكذلك إغفالها البعد الزمني لأنشطة الإدارة الاستراتيجية.

**٣ الاتجاه التكاملي:** نشأ هذا الاتجاه كاستجابة لمجموعة التحديات والمتغيرات العالمية والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أثبتت عجز أحادية البعد وأهمية النظرة التكاملية التكميلية، ويضم هذا الاتجاه:

**مدرسة الأبعاد التكاملية لكل من "منتزبيرغ"، و"بيترز ووترمان":** وتقوم فلسفة هذه المدرسة على أن الإدارة الاستراتيجية وبناء الاستراتيجية فيها لا تعتمد في نجاحها على بعد واحد فقط على الرغم من أهمية ذلك البعد أيًّا كان، ولكنها تتضمن عدة أبعاد تتكامل مع بعضها، وتمارس تأثيرها على مجمل الأداء الاستراتيجي وتفضي إلى النجاح.

ويشكل نموذج "هنري منتزبيرغ" (Henry Mintzberg) أو ما يعرف بنموذج (5P's strategy) اللبنة الأولى في هذا الاتجاه حيث بيّن "منتزبيرغ" أن الاستراتيجية تحتوي المضامين الآتية: خطة (Plan)، حيلة (Ploy)، نمطاً (Pattern)، مركزاً (Position) ، ومنظورًا فكريًا (Perspective)[٩٧].

ونظرًا لتركيز "منتزبيرغ" على الاستراتيجية فقط، جاء نموذج (7-S's Framework) لكل من(peters and watermen) كمحاولة لسد الفجوة السابقة ومعالجة الثغرات في النماذج السابقة، ومضمونه أن بناء الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات لتنفيذ هذه الاستراتيجية ما هما إلاّ بعدان فقط من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المنظمات الاستراتيجية، وهذان البعدان حينما يضافان إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة (Systems) وأساليب عمل (Styles) ومهارات (Skills) وقيم مشتركة (Shared-Values) وكوادر بشرية (Staff) فإنها جميعًا تشكل نمطًا إداريًا استراتيجيًا متميزًا، حيث يمثل كل بعد جانبًا معينًا من جوانب الأداء التنظيمي.

**٢- مدرسة "مايكل بورتر" في الاستراتيجية التنافسية:** ترى مدرسة مايكل "بورتر" أن نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد على مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، ويرى أيضًا أن هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة، مثل: دور

---

(٣) المرجع السابق، ص ٥٨.

(١) احمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص١٦.

الحكومة، وهيكل المنظمة، وشروط الطلب، وعوامل الإنتاج، وعامل الصدفة، ويعتقد "بورتر" أن السلوك التنافسي لأي من المنظمات هو الذي ينتج مستوى معين من الأداء.

ويرتكز نموذج "بورتر" على خمس قوى تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية هي: الإمدادات الداخلية، ولعمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات والخدمة وأربعة أخرى مساعدة أو مساندة هي : البنية التحتية، وتطوير التقنية، وإدارة الموارد البشرية والمشتريات. وتوضح هذه القوى المحددات التي تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار المنظمات لممارستها الاستراتيجية، كما يعتقد بورتر أن نجاح أي من هذه المنظمات المتنافسة يعتمد على الأفعال والقرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في بيئة التنافس.

ويلاحظ أن للمدارس السابقة دورها في تطوير ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وإدارة تفاعلات المنظمات مع بيئاتها، إلا أن هذه المدارس جميعها أغفلت مناقشة محور ماذا بعد ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ونتائج هذه الممارسة وأثرها.

**ثانيًا: الاتجاه الجزئي:** ويتناول الإطار الإجرائي التشغيلي لعملية الإدارة الاستراتيجية من خلال نماذج مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، تمثل ذلك في نماذج تعبر عن وجهة نظر معينة حول"عمليات الإدارة الاستراتيجية"، ولا يستبعد هذا التعدد فكرة النموذج العام لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث تتفق جميع النماذج على أن أساسيات عملية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في ثلاث مراحل هي: مرحلة الصياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي.

بيد أن بعضًا من التباين حصل في تفصيل بعض المراحل وقد تم التركيز على ضرورة تجزءتها إلى مجموعة من الأنشطة والخطوات الفرعية إيمانًا بأهميتها، وتأكيدًا على ضرورة ممارستها، وعدم إغفالها أو تجاهلها، وتم هذا تقريبًا في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

وفي ضوء ما تقدم يتم عرض بعض هذه النماذج، أو كما يسميها البعض "نظرية" وفق محاور تركيزها واهتمامها:

وعرف "كيتزل" النظرية بأنها: "معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم".

كما عرفها "سيرجفاني" بأنها: "توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة" ().

أما المفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التعليمية فيعتبرها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المدخل إلى علم الإدارة وجوهر السلوك الإداري.

وتتم عملية بناء النظرية الإدارية على مرحلتين كبيرتين ():

- المرحلة الوصفية: وتتم خلالها عمليات الملاحظة والتجميع والتصنيف القائم على الشواهد.
- المرحلة المعيارية: وهي مرحلة الاستنتاجات، حيث توضع النظرية، ويتم التحقق من صحتها

المشار إليه في

تصنف نماذج الإدارة الاستراتيجية وفق محاور تركيزها واهتمامها إلى ():

أ- نماذج تركز على التوجه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف)، وتفرد له مرحلة بمفردها مثل: دراسة (Glueck).

ب- نماذج تركز على التحليل الاستراتيجي كمرحلة منفصلة وسابقة لعمليات الإدارة الاستراتيجية مثل: نموذج (Wright ) وزملائه ودراسة( Glueck ) ودراسة (Makinsey Company) ودراسة ( Wheelen & Hunger) ودراسة (المجمع العربي للمحاسبين).

ج- نماذج تركز على التحليل الاستراتيجي كمرحلة ضمنية داخل عمليات الإدارة الاستراتيجية مثل: دراسة (Harvey).

د- نماذج تركز على الأداء الاستراتيجي مثل: دراسة (David) ودراسة (Wright) وزملائه ودراسة (Joyce and woods).

هـ- دراسات تركز على المتطلبات الداخلية في التنفيذ (الهيكل، والقيادة، والثقافة التنظيمية)، مثل: دراسة (Wright) وزملائه، ودراسة (Makinsey Company).

و- دراسات تدمج عملية الرقابة داخل مرحلة التنفيذ مثل: دراسة (MGcarthy) وزملائه، ودراسة (Bayer)، ودراسة (Harisson).

وتُجمع النماذج السابقة على ضرورة استمرارية عملية الإدارة الاستراتيجية، وعدم وقوفها عند حد معين باعتبارها عملية ديناميكية، وكذلك التأكيد على غياب الخطوط الفاصلة بين المراحل السابقة إلا لأغراض البحث العلمي، وتبسيط تلك المراحل وإمكانية إنفاذ أي من هذه المراحل على الأخرى، واحتمالية القيام ببعض الأنشطة قبل الأخرى، وهذا تحديدًا في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

**نماذج عمليات الإدارة الاستراتيجية:**

تتعدد نماذج عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمها ما يأتي (٩٨):

أ- **نموذج شاربلن (Sharplin):** يتضمن نموذج "شاربلن" أربعة مكونات أساسية تتحدد بالآتي (٩٩):

---

(٩٨) عائشة جاسم محمد عبيد شافي (٢٠٠٦): اختيار وتدريب القيادات التعليمية بوزارة التربية والتعليم والشباب بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية – جامعة عين شمس، ص

(1) Sharplin .Arthur ,Startegic Management , (new yourk : Mcgraw-Hill , 1996) p128.

١. تحديد رسالة المنظمة والغرض من وجودها.

٢. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي، وتحديد عناصر القوة والضعف من خلال تحليل التنظيم .

٣. صياغة الأهداف، أي تشخيص الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف في المستوى الأول.

ويمثل الشكل الآتي المخطط الانسيابي لهذا النموذج



شكل () نموذج "شابلن" للإدارة الاستراتيجية

راجع أبو قاعود ص ٤٠ فصل ١

ويبين الشكل السابق أن الإدارة الاستراتيجية تتطلب تحديد مهمة المنظمة، وحصر الفرص والتهديدات

التي تواجهها، وتحديد جوانب الأداء المختلفة من نقاط قوة وضعف، لتتمكن من وضع الأهداف، ومن ثم وضع الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.

ب- **نموذج "كارون" وأخرون (Curran ,McCarthy , Minichiell)** :

ويشتمل النموذج على ثلاث مراحل أساسية، وهي (١٠٠):

(١) مرحلة الصياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation): وتشتمل على العناصر الآتية:

- قيم الأفراد العاملين ضمن إطار المنظمة وتتمثل في القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبًا لا توجد صريحة في الأهداف، إنما تعبر عن الأفكار

(1) Curran .R.Jooseph And Others , Business Policy And Strategy ,(Irwin :McGrowHill,1997) pp75-79.

العريضة، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

- متخذي القرارات وهم القادة الاستراتيجيون الذين يساهمون بشكل مباشر في أخذ القرارات، ويتحملون المسؤولية بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة، وما تتضمنه هذه القرارات من المسؤولية الاجتماعية.
- التحليل البيئي لغرض تحديد الفرص والتهديدات الخارجية من خلال تحليل الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والبيئية والسياسية والتقنية والتنافسية التي يترتب عليها منافع أو أضرار كثيرة للمنظمة في المستقبل، وتمثل عناصر القوة والضعف الداخلية تلك الأنشطة الوظيفية.
- تحليل الموارد التي تملكها المنظمة، وتعني كل الموجودات والإمكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة، وقد تكون موارد ملموسة كالأموال والمباني، وغير ملموسة كتصوراتها الذهنية لدى الجمهور.

(٢) مرحلة جسر التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): وتشتمل على العناصر الآتية:

☜ رسالة (مهمة) المنظمة، وتعني الرسالة الغرض من وجود المنظمة في بيئة معينة.

☜ ثقافة المنظمة، وهي: نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل التنظيمي للمنظمة والنظم المختلفة؛ بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة.

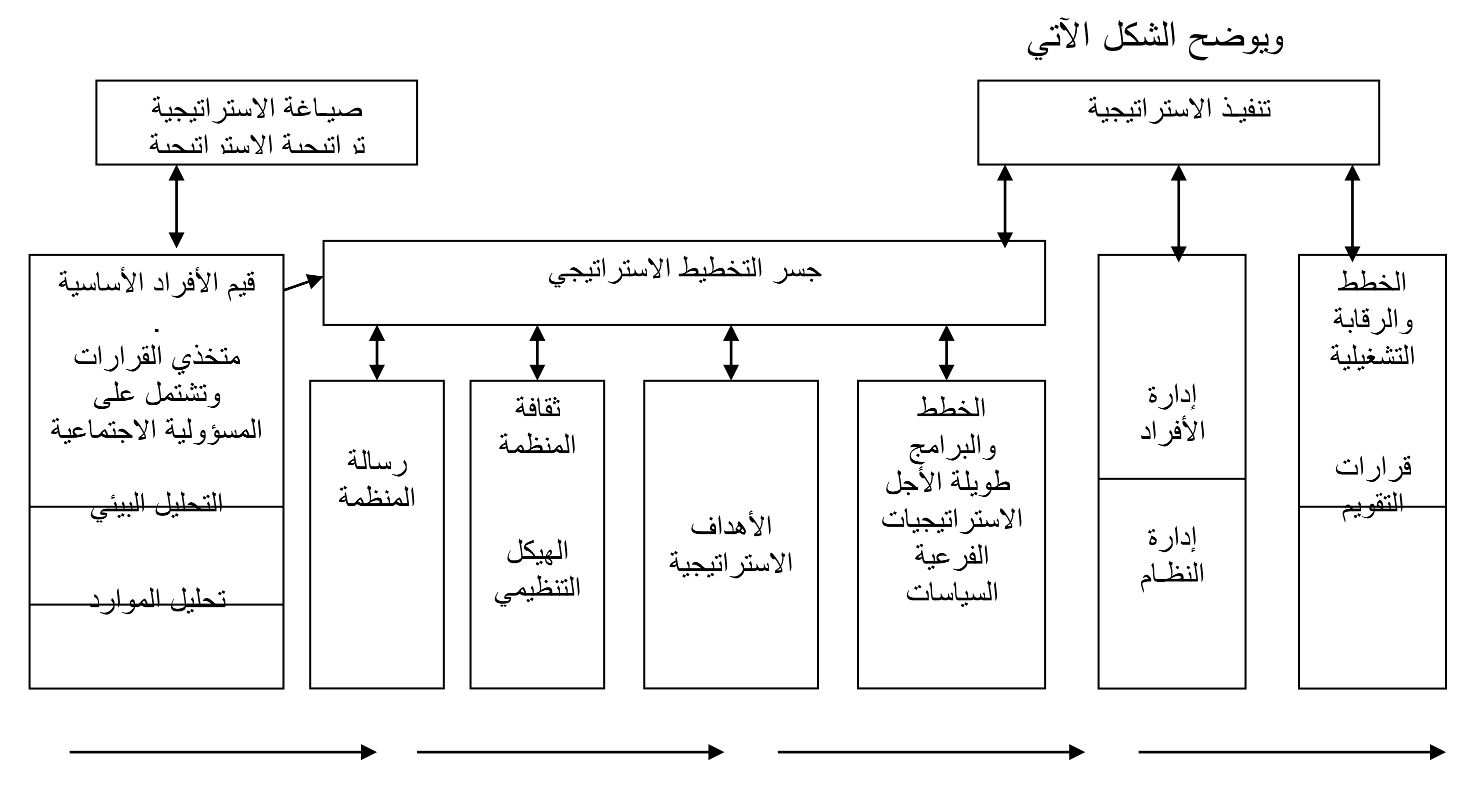
☜ الأهداف الاستراتيجية، وتعني النتائج النهائية للنشاط، وهو المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه

☜ الخطط والبرامج طويلة الأجل: وهي مجموعة من النشاطات اللازمة لتحقيق هذه الخطط، والاستراتيجيات الفرعية، وتعني الخطة التي تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة للمنظمة وتقليص أثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة، والسياسيات هو اختيار الاستراتيجية الملائمة حاليًا لوضع المنظمة، وتتبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكيل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في أجزاء المنظمة.

(٣) تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation): وتمثل تنفيذ الاستراتيجية من عمليات الإدارة الاستراتيجية وفقًا لهذا النموذج، وهي ترتبط بمرحلة جسر التخطيط الاستراتيجي وتشتمل هذه المرحلة على:

- إدارة العاملين وإدارة النظام وذلك خلال وضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية تنمية الوعي وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجية المقررة موضع تنفيذ، وتعد من أصعب المراحل لذا يتطلب الزام وتضحية وانتظام من جانب العاملين.
- تنفيذ الخطط التشغيلية والرقابة عليها، وكذلك عملية تقييم القرارات الخاصة بالأنشطة ومقارنة الاداء الفعلي بالأداء المرغوب للاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويوضح الشكل الآتي




شكل () نموذج "كارون" وآخرين للإدارة الاستراتيجية. المشار إليه في

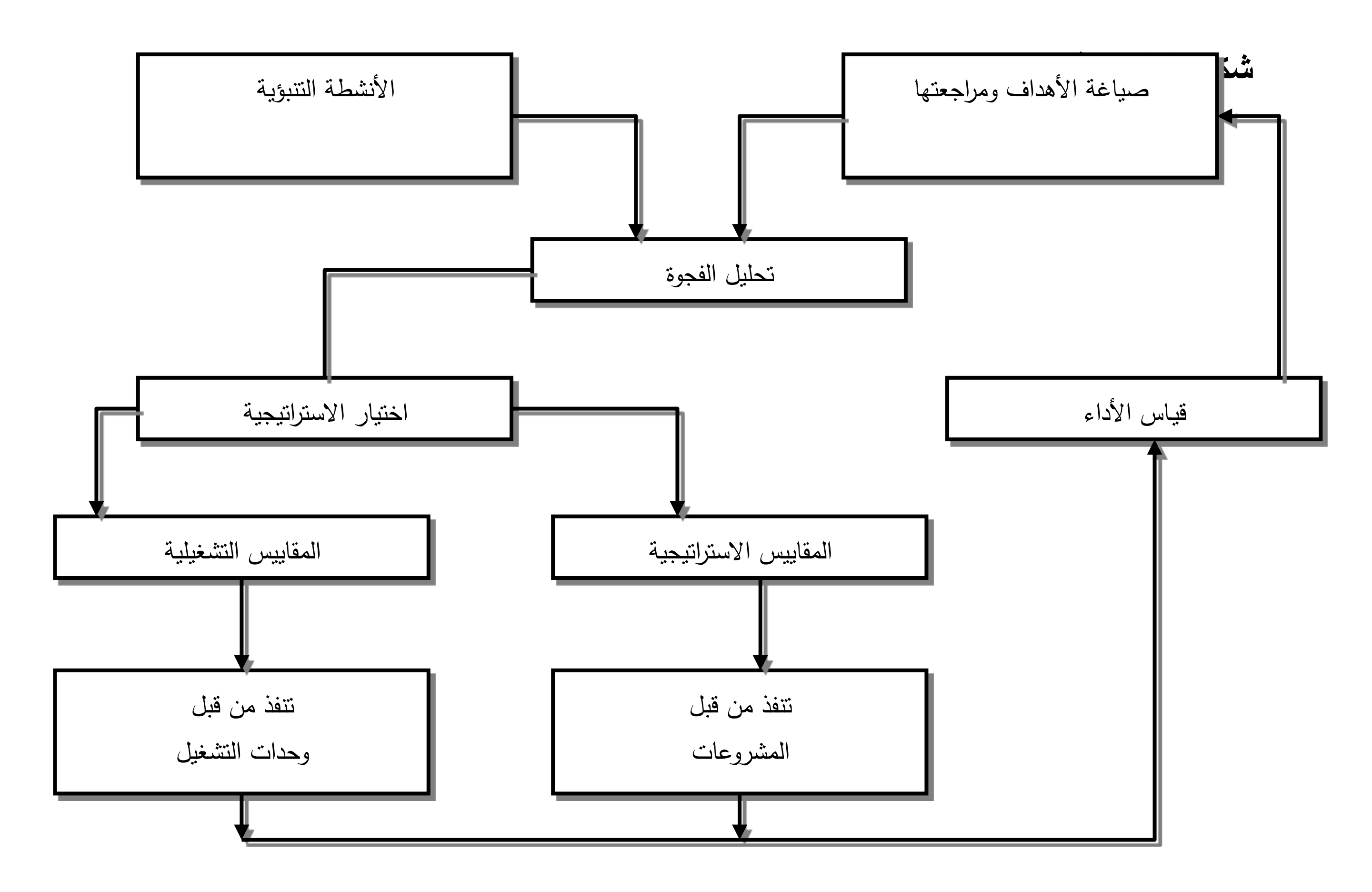
ومن الشكل السابق يتضح أن هذا نموذج يكاد يختلف نوعًا ما عن النماذج الأخرى؛ لأنه أعم وأشمل، كما يضع مراحل وسيطة، وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي بين عمليتي الصياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ولذلك فإنه يميز بين عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يعتبر أن عملية التخطيط الاستراتيجي أنما هي مرحلة وسيطة تشتمل على مكونات خاصة بها.

**نموذج "ودس"، و"جوسي" (Joyce and woods)** [١٠١]: يستند نموذج "ودس"، و"حوسي" تسعة مراحل، وهي كما يأتي:

١. الأنشطة التنبؤية، وتعني الأنشطة التي يفترض القيام بها في المستقبل.
٢. وضع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في سبيل اتباع رسالتها الأساسية.
٣. تحليل الفجوة، ويعني تحليل الأنشطة المطلوبة، وتحديد الموارد التي تحتاجها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية لسد الفجوة الاستراتيجية بين الأداء الحالي والمتوقع.
٥. المقاييس الاستراتيجية: استخدام نظم قواعد البيانات لتوفير البيانات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في اتخاذ قراراتها على المستوى الاستراتيجي.
٦. المقاييس التشغيلية: استخدام نظم قواعد البيانات لتوفير البيانات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في اتخاذ قراراتها على المستوى التشغيلي.
٧. التنفيذ للمقاييس الاستراتيجية من قبل المنظمة والمشروعات.
٨. التنفيذ للمقاييس التشغيلية من قبل الوحدات التشغيلية.
٩. قياس الأداء: هي قدرة المنظمة وقابليتها لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد.

ويوضح الشكل الآتي

(1)Joyce.poul And Woods Addrian ,Essential Strategic Management :From Modernism to progmatiism ,(Boston :Dutterwoith Heinemmann,1996)pp100-101.




شكل ()

المشار إليه في

وهناك مجموعة كبيرة ومتعددة من هذه النماذج التي تمثل وجهات نظر متعددة، فيها جوانب متطرفة، وتمثل قواسم مشتركة، وفيها بعض الاختلافات والتباين، وبالتأكيد فإن هذه النماذج وصياغتها إنما تختلف من بيئة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فهناك من يسبق عمليات الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة، وهناك من يضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية هذه الجوانب التحليلية، كما تلعب الخبرة والمهارة والكفايات الإدارية دورًا أساسيًا في تحديد مكونات كل عملية استراتيجية، وأنه بالرغم من هذه الاختلافات، إلا أنهم جميعًا يتفقون على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية ثلاثة، تتمثل في مرحلة الصياغة، والتنفيذ، والتقويم والرقابة.

**نموذج "مجموعة "ماكينزي" الاستشارية"**: عرف هذا النموذج باسمها، ويتكون من سبع عناصر هي [١٠٢]:

- الاستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة؛ بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها أمام العملاء، مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

(١٠٢) خالد ابراهيم الزويد، لتخطيط الاستراتيجي المتقدم وقياس وتطوير أداء وخطط الأعمال، الموقع:http://kenanaonline.com

- الهيكل: ويتضمن مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات، والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة، وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.
- الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول في مختلف العمليات، ومن بينها: نظم المعلومات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم الرقابة، والجودة، ونظم قياس الأداء وتقويم العمل.
- نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، بوصفها أعز من الموارد المادية والبشرية؛ كونها تتحول إلى سلوك وتصرفات توجه نمط الإدارة.
- الهيئة الإدارية: وهم الموظفون داخل المؤسسة، الذين يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الموظفين بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.
- القيم المشتركة: وتمثل التطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها العاملون بالمؤسسة، ولا تكون غالبًا صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومشاركة الجميع فيها.
- المهارات: وتمثل القدرات والإمكانات والكفايات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

**نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** توجد نماذج عديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، أبرزها بإيجاز ما يأتي (١٠٣):

- ❖ النموذج الأول: ويقوم على أساس أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة؛ لأن الموارد البشرية لا توجد لذاتها، وإنما أداة لتكريس القدرة التنافسية للمؤسسة، لذا يجب توجيه أنشطتها بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المؤسسة.
- ❖ النموذج الثاني: يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أكان التوافق الاستراتيجي: رأسي يتم بين استراتيجية الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمؤسسة مثل: استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب، أو أفقي يتم بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية الأفراد.

(١٠٣) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي الموقع: www.abahe.co.uk

❖ النموذج الثالث: ويركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الاستراتيجيات المحددة النابعة منهم دون فرض من جهة خارجية.

❖ النموذج الرابع: ويركز على إدارة الأداء المتميز لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وذلك برفع كفاية الأداء، وخاصة في المناطق الحساسة منها مثل: الإنتاجية والجودة، وخدمة العملاء، والنمو والأرباح، ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال.

ويقوم هذا النموذج على أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لن يكتمل إلا عندما تضمن الشركة أو المؤسسة الأمور الآتية:

- ضمان الأمان الوظيفي.
- الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر.
- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء.
- توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد.
- تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية.
- إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسرارًا لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

**نماذج التمكين الإداري للعاملين** (١٠٤):

تنوعت نماذج التمكين الإداري للعاملين تبعًا لتفسير التمكين، منها:

■ نموذج التحفيز الفردي للتمكين لـ "كونجر"، و"كانونجو"، اللذان عرفا التمكين بأنه: عملية تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

ولتقرير مستوى التمكين في أية مؤسسة اقترحا خمس مراحل للتمكين هي:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف التي تسبب شعورًا بفقدان القوة بين العاملين داخل المؤسسة بسبب التغيرات التنظيمية الرئيسة، والمناخ البيروقراطي، والضغوط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية، وأسلوب الأشراف، وبسبب التسلط والسلبية، والتحديد الاعتباطي للمكافآت، وضعف قيم التحفيز، وغيرها؛ لذلك لابد أن تعمل الإدارة على تقصي تلك الأسباب

(١٠٤) أحمد علي الحاج (٢٠١٣): مرجع سابق، ص، ص

التي أدت إلى ذلك الشعور، وتحديدها، بعدها يمكن للمؤسسة تبنى استراتيجية التمكين لإزالة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل: الإدارة التشاركية ومتطلباتها وتحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، بحيث يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجية ليس لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة فحسب، وإنما أيضًا تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك بالنظر إلى المكاسب غير الفعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف التمكين؛ مما يقوي اعتقاد العامل بفاعليته الذاتية، وإضعاف أو التقليل من اعتقاد العامل بفقدان للقوة.

- نموذج "توماس"، و"فيلثوس" ١٩٩٠، اللذان بنيا نموذج التمكين الإدراكي، حيث عرفا التمكين بأنه: زيادة في تحفيز المهام الداخلية، للتغلب على الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها، وما ينتج عن ذلك من الرضا والتحفيز. وأوضحا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، للنظر للعالم الخارجي، في حين يتضمن مفهوم الذات تشجيع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجية التمكين التي تطبق في المؤسسة. ولتحقيق التمكين حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية تمثل أساسًا للتمكين العام هي:

  - التأثير الحسي أو الإدراكي: ويقصد به الدرجة التي ينظر للسلوك بوصفه موجهًا لإنجاز الهدف أو المهمة.
  - الكفاية: ويقصد بها شعور الفرد بالإنجاز، فالمحاولات التي يبذلها العاملون لأداء المهام والأنشطة بمهارة عالية، يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها، ويعرفون جيدًا بأنهم يؤدون تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدًا مضاعفًا.
  - إعطاء معنى للعمل: وتعني حكم العامل على المهام أو الهدف من خلال معاييره أو أفكاره، وذلك بإعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات العامل مثل اعتقاده الفرد بأن المهام التي يقوم بها ذات قيمة.

- الاختيار: ويعني أن يشعر العامل بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له، وأدائها بطريقة ملائمة؛ مما يوفر شعورًا لديه بأنه حرًا في اختياره، والإحساس بأنه قادرًا على استخدام حكمة الشخصي، والتصرف في ضوء تفهمه للمهمة التي يقوم بها (١٠٥).

- نموذج التمكين **كاستراتيجية إدارية** (١٠٦): يبنى هذا النموذج على نشر ثقافة التمكين، والتي تعتمد على اندماج ومشاركة الإدارة والعاملين على حد سواء، بحيث يغدو التزام ومشاركة القيادات الادارية شرطًا أساسيًا لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وذلك بتبني المؤسسة نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانات العاملين بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
  - تركيز المؤسسة على السلوك المرغوب.
  - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
  - بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
  - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
  - تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
  - أيجاد فرق الإدارة الذاتية.
  - دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
  - التعامل مع الصراع التنظيمي بوعي وهدوء.

وللتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في بيئة الأعمال، يمكن تهيئة ثقافة المؤسسة لتقبل مفهوم التمكين والتدرج في نشر ثقافة التمكين، وعلى مراحل متعددة حتى تصبح نهج وأسلوب المؤسسة، وذلك وفق مرحلتين هما:

مرحلة الاعداد والتهيئة: بداية يتم تقويم قدرات وإمكانات المؤسسة لتبنى ثقافة التمكين، ثم توفير الموارد الأساسية، يلي ذلك وضع رؤية التمكين لتزويد الموظفين بالإحساس، وما سيقومون به لاحقًا بطريقة تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح، ثم ترجمة هذه الرؤية إلى رسالة المؤسسة، وتحديد القيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة، ومنح العاملين الفرصة للقيام بالعمل، وإعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وما يتطلبه ذلك من ربط الإدارة برنامج التمكين بأهداف وقيم المؤسسة، ومن حاجة الإدارة العليا لتكوين إجماع حول رؤية ورسالة المؤسسة، والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، عندها سيشعر العاملون بامتلاكهم

(١٠٥) المرجع السابق.
(١٠٦) المرجع السابق. ويكيبيديا

القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المؤسسة وأدائهم.

ولكي يشعر العاملون في المؤسسة بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزءًا من ثقافة المؤسسة، وأن الأصول البشرية أهم موارد المؤسسة، وأن يعملوا سويًا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، والثقة بالعامل؛ كونها تعد أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، ويدل على توافر حرية الوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المؤسسة.

ولابد هنا الأخذ بالقيادة التحويلية؛ لتمكين العاملين على إتباع أساليب وسلوكيات تشجعهم على التمكين، مثل: تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية؛ نتيجة لتكون السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

مرحلة التنفيذ: تحتاج المؤسسة لأن تبذل جهودًا حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين، حتى يمكن تنفيذ برنامج تمكين العاملين، وذلك بتدريبهم على قيادة التمكين، وتدريبهم على المهارات الفنية، وتدريبهم على مهارات الاتصال وحل المشكلات.

وهناك عدة خطوات لتنفيذ برنامج تمكين العاملين هي: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، وتغيير سلوك المديرين، وتحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين، وتكوين فرق العمل، والمشاركة في المعلومات، واختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب، والاتصال لتوصيل التوقعات، ووضع برنامج للمكافآت والتقدير، وعدم استعجال النتائج.

**نموذج مستويات الإدارة الاستراتيجية:** تتكون الإدارة الاستراتيجية في ضوء طبيعة وحجم المنظمة من عدة مستويات عملية وتنظيمية، مع ما شهدته العقود الأخيرة من القرن الماضي من ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الخدمي، فإن تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية يرتبط بحجم تلك المنظمات وطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتنوعها، وتعقد بيئات العمل فيها، فالمنظمة التي تقدم خدمة واحدة تجدها تمتلك مستوى استراتيجيًا واحدًا تستطيع بواسطته القيام بجميع المهام لإنجاز تلك الخدمة، ولكن المنظمات الكبيرة ذات التنوع الخدمي تحتاج لأكثر من مستوى استراتيجي لتسهيل عملية إدارتها وإنجاز أعمالها.

وتتفق معظم الكتابات على أن المستويات الاستراتيجية لا تعدو أن تخرج عن الترتيب الآتي [١٠٧]:



(١٠٧) أحمد علي الحاج (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، المتفوق للطباعة والنشر، ص، ص٤٣، ٤٥ .

الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة (المؤسسة) (Corporate Strategy) وتتولى الإدارة الاستراتيجية على هذا المستوى جميع المهام المتعلقة بصياغة فلسفة المنظمة ورؤيتها ورسالتها، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بهذا الشأن، وبالتالي فهي تتولى تحديد التوجه الاستراتيجي العام، كما يتضمن هذا المستوى تحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل بين جميع المستويات الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل المنظمة (Strategic Business Units) : تسعى الإدارة الاستراتيجية على هذا المستوى إلى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة لكل وحدة من وحدات نشاط المنظمة، ووحدة الأعمال الاستراتيجية هي إحدى الإدارات التنفيذية التي تقدم خدمة ما لمجموعة من الناس، أو لمنطقة جغرافية محددة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها، وفقًا لتوجهات المنظمة وأهدافها، وتقع مسؤولية صياغة استراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مديري تلك الوحدات، وأهم الاستراتيجيات على هذا المستوى هي: استراتيجيات تخطيط الخدمات، والبحث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتحليل الأوضاع البيئية: الفرص، والمخاطر، والقوة والضعف.

الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (Functional Strategies): تتكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من نظم وظيفية فرعية للعمليات والموارد البشرية وخدمة الجمهور والمالية وتقديم الخدمة، لذا من الضروري أن يقوم مديرو هذه الدوائر والأقسام الوظيفية بتطوير استراتيجية هذه الأعمال التفصيلية، إذ أن إدارة العمليات بحاجة إلى استراتيجية عمليات، وإدارة الموارد البشرية تتطلب استراتيجية موارد بشرية، وإدارة خدمة الجمهور تحتاج كذلك لاستراتيجية بهذا الخصوص، وهكذا بالنسبة لكل نظام وظيفي فرعي موجود على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، أو حتى على مستوى المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد مستويات الاستراتيجيات، فإنها تعمل بشكل مترابط ومتكامل لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة من جهة، وتحسين مستويات الأداء والإنجاز لأنشطة الأعمال من جهة أخرى.

وهذه النماذج وغيرها يمكن الاستفادة منها في الإدارات التعليمية، أو في المؤسسات التعليمية، كما يمكن الاستفادة منها في اختيار وتدريب القيادات التعليمية، حتى تملك القدرة على تطبيق الاستراتيجية بمنظماتهم.

**أنواع الاستراتيجيات:** يقصد بالاستراتيجية: وسائل تحقيق الأهداف وفق بدائل استراتيجية للشركات أو للمؤسسات، ومن أمثلة البدائل الاستراتيجية: التوسع الجغرافي، والتنويع، والاستيلاء على المنافسين، والتكامل الرأسي للأمام أو للخلف، والمشاركة، والنفاذ للسوق، وسواها.

ولجعل الشركات المحلية أقدر على المنافسة الدولية بنجاح، اقترح "ديفد جارفيلد" رئيس شركة "انجرزول راند" الأمريكية ثلاثة استراتيجيات، هي (١٠٨):

- استراتيجية الهجوم الجيد أفضل وسيلة للدفاع، وذلك بنقل المعركة إلى أرض الخصم بدلاً من مقاتلته بقوة على أرض الشركة.
- استراتيجية الأولوية الأولى لتوجيه الاستثمارات نحو تحسين المزايا التنافسية، وذلك بان تبذل الشركات المحلية جهدًا من أجل تخفيض تكاليف العمل، وتخفيض التكاليف المباشرة، وضغط دورة الإنتاج، وتحسين جودة السلع والخدمات.
- استراتيجية تعاون الصناعات والشركات المحلية، ومساعدة كل منها الأخرى، وذلك بإعطاء الأولية للموردين والموزعين الوطنيين، كما يجب أن يشجع كل منهم الآخر؛ لتحسين قدرته التنافسية في التقنية والجودة، والخدمة والتكلفة.

وتقسم الاستراتيجيات في مؤسسات الأعمال إلى المجموعات الرئيسة الآتية (١٠٩):

**المجموعة الأولى: استراتيجيات بورتر:** قدم "بورتر" ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية، عرفت بـ "نموذج "بورتر للاستراتيجيات العامة"، وهي: تأكد مكرر فوق

- استراتيجية تخفيض التكلفة: وتستخدم عندما تسعى المؤسسة إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من النافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.
- استراتيجية التميز: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون؛ لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.
- استراتيجية التركيز: وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية محددة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء، والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة، بيد أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانات المؤسسة من جهة، وعلى وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره من جهة أخرى.

(١٠٨) محمد المحمدي، مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية، الموقع:.www. almohamady.com
(١٠٩) محمد عوض ، مرجع سابق. .

وعمومًا يتوقف اختيار هذه الاستراتيجيات على الإمكانات الداخلية، وطبيعة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

**استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** هناك استراتيجيات عديدة لإدارة الموارد البشرية، ولكن يمكن عرض بعض النماذج الأكثر شيوعًا واستخدامًا في عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هي [١١٠]:

١. نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة: يقوم هذا النموذج على أساس التداخل والتكامل والتفاعل بين بيئة المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية، حيث يعتمد بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدات العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة على إجراء تحليل شامل للبيئتين (الداخلية والخارجية) للمؤسسة؛ لأنها لا تستطيع أن تحقق استراتيجيتَها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المؤسسة القوية هي التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: العنصر البشري ذو الكفاية والمهارة العالية، حتى تستطيعُ المؤسسة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المؤسسة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة" على عدة ركائز أهمها: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتنويع الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتعليم وتدريب الموارد البشرية، والتقنية، والتحفيز.

٢. نموذج "ديفيد جست" لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتكون من عدة مضامين أهمها:

- ♦ أن تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى: تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد البشرية، وتحقيق الجودة في المنتجات والسلع، وتخفيض تكلفة الإنتاج بترشيد النفقات وتقليل المصروفات، مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية.

---

(١١٠) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سابق. أيضًا: سعيد قضيماتي، http://edaraestratijia.blogspot.coml

♦ ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي الوظائف والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، بدءًا من استقطاب أفضل وأنسب العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل، وانتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وتعليم وتدريب الموارد البشرية بصفة دائمة، ووضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية بشكل موضوعي وفاعل، وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المؤسسة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزءًا وكيانًا مهمًا في المؤسسة، وأن مستقبلهم مرتبط بنمو المؤسسة وتقدمها في المستقبل.

♦ نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، من خلال زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية، وتحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال، وشعور يتولد في نفوس العناصر البشرية بالرضا والارتياح تجاه العمل.

♦ نتائج سلوك الموارد البشرية: وذلك بتحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المؤسسة، بتحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المؤسسة، وتوليد الغيرة في نفوسهم على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المؤسسة.

♦ نتائج الأداء الكلي للمؤسسة، من حيث تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية، وتحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات، وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية؛ لإنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل، وتحقيق رضا العاملين، كونها توفر لهم وللمؤسسة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، و انخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق معدلات ربحية عالية، وتمكين المؤسسة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.

٣. نموذج التطابق الاستراتيجي: يعتمد هذا النموذج على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية المؤسسة العامة، إذ لا بد أن تتوافق بشكل تام استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة، بصورة تؤدي إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف...إلخ، وذلك بالتنسيق التام بين إدارة الموارد

البشرية ونشاطاتها وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المؤسسة، وتجنب التضارب والاختلاف، وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وتبعًا لذلك فإن تغييرًا ما في استراتيجية المؤسسة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ حتى يتم الحفاظ على التوافق والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له؛ لتحقيق الاستراتيجية.

**رابعًا: القيادة التعليمية الاستراتيجية الواعية:**

لاشك إن القيادة التعليمية الاستراتيجية الواعية تسهم بشكل مباشر في عملية الإدارة الاستراتيجية، وعلى وجه التحديد تقوم القيادة الاستراتيجية بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإعداد الاستراتيجية، وما ينطوي عليها من تحديد للرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وكذلك تنفيذ الاستراتيجية، وما تتضمن من إعداد برامج وإجراءات، وأخيرًا ممارسة عملية التقويم والرقابة على النتائج. وتشمل قائمة الأفراد الذين تعهد إليهم بالمسؤولية المباشرة عن عملية الإدارة الاستراتيجية كل من أعضاء مجلس الإدارة، وفريق الإدارة العليا، ويشمل الأخير كل من كبير المدراء العامين (Chief Executive Office (CEO، وكبير مدراء العمليات (COO) Chief Operations Officer) ونائب المدير التنفيذي ونائب المدير المسؤول عن العمليات، بالإضافة إلى مديري العموم، ومديري الوظائف الرئيسة، وكذلك رؤساء الأقسام، ومن الطبيعي أن تختلف مسؤوليات هؤلاء الأفراد ونطاق مساهماتهم في إعداد الاستراتيجية باختلاف مواقعهم التنظيمية، وطبيعة الأنشطة التي يشرفون عليها، كما يجب أن يكون هناك قدر كبير من التنسيق والتكامل فيما بينهم؛ حتى لا تتسرب عوامل الضعف إلى الاستراتيجية وتنخفض فائدة العملية.

وتعهد المنظمة بعملية إعداد الاستراتيجية إلى فريق الإدارة العليا من القيادات من ذوى الخبرة في هذا المجال؛ وذلك لأن العديد من القضايا الاستراتيجية تتجاوز الخطوط والعوامل الوظيفية التقليدية، وكذلك لتعظيم الاستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة، إضافة إلى تدعيم روح الالتزام وضمان التأييد الكافي من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الاستراتيجية، وفي الغالب فإن هذه الفرق تشمل مزيجًا من القادة التنفيذيين والاستشاريين في المواقع التنظيمية، ومجالات الأنشطة المختلفة، وعددًا محدودًا من العاملين الذين يتوافر لديهم مقدرة مرتفعة على التفكير الابتكاري ودافعية التطوير والإنجاز (١١١).

ومن منظور الإدارة الاستراتيجية تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة في القيام بالمهام الآتية (١١٢):

---

(١١١) ثابت عبد الرحمن إدريسي، وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، ص ٦٣ ، ٦٤.

(١١٢) John L.Thompson ,Op.cit , p70.

- ☜ المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل التنظيم أو خارجه، وعليه فإنه قد يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي قد يتم تجاهلها أو عدم إدراك أهميتها، مع التركيز على الابتكار وتطوير العاملين.
- ☜ التقويم والتأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة، وتوجيه النصائح، وعرض المقترحات، وتقويم البدائل.
- ☜ المبادرة والتحديد: يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة الإدارة المنظمة، أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.
- ☜ توفير السياسات والخطوط الارشادية للمديرين الآخرين؛ لتسهيل كل من إدارة العمليات والتغيرات الاستراتيجية الإدارية والتنافسية.

ويتم تحقيق هذه المسؤوليات من خلال بنية المنظمة، وفاعلية شبكة الاتصال داخلها، ويتحدد دور مجلس الإدارة في صياغة الاستراتيجية، وفي الممارسات الآتية [١١٣]:

- ■ الرقابة المستمرة والتأكد أن مهام الإدارة الاستراتيجية: يجرى القيام بها بطريقة تعود بالفائدة على الإدارة المنظمة، وإبداء الملاحظة الإيجابية، والاستعداد للتدخل إذا تطلبت الظروف ذلك.
- ■ متابعة الأحداث عن قرب، وتقويم فاعلية صناعة الاستراتيجية: ويتم تقويم مهارات القيادة الاستراتيجية للمسؤول الأول عن إعداد الاستراتيجية، وهم القيادات العليا وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.

والجدير بالذكر أن الأفراد الذين يعملون في الإدارات التعليمية ينظرون إلى الإدارة العليا باعتبارها النموذج القيادي الواجب طاعتهم، وهم بذلك يضعون معايير للأداء، وأمثلة للتصرف الصحيح، وتعتبر القيادة التنفيذية على درجة عالية من الأهمية؛ لأنها تحدد نطاق التوقعات وقوة الدفع المطلوبة بواسطة جميع أعضاء التنظيم، وتعكس نتائج العديد من الدراسات أهمية الإدارة العليا في تطوير الرؤية الاستراتيجية التي يتحدد في ضوئها رسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك الاستراتيجيات التي يجب التركيز عليها.

والواقع أن غالبية القادة في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم باعتبارهم مصدر الإرشاد والتوجيه ويميلون إلى تقليد سمات وأساليب عمل الناجحين منهم، والإدارة العليا وحدها هي التي

---

Thampson . A ., and Strick land , Op Cit. P 27 , 28 (١١٣)

تمتلك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المنظمة في تحقيق هذه الرسالة، كما أن كبار القادة بما يمتلكون من إحساس قوى بالمهمة غالباً ما يتسمون بالديناميكية والشخصية الكاريزمية القيادية المؤثرة، كما أنهم يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجية، والقدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للإدارة للمنظمة مع التحفيز الاخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، بما يتوافر لهم من صفات تتمثل في قدرتهم على (١١٤) :

١. صياغة ووضع أهداف طموحة للإدارة التعليمية للمنظمة.
٢. تكوين النموذج الذي على الآخرين اتباعه فهو يمثل نمطًا قياديًا يقتدى به من حيث السلوك أو المظهر.
٣. وضع معايير مرتفعة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها، فالقيادات الناجحة تمتلك القدرة على تحديد معايير غير عادية للأداء، وتطوير وتنمية وتحفيز العاملين معهم لبلوغها.
٤. بعد النظر والفصاحة ورباط الجأش وقدرتهم على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم، مع مراعاة الاستمرار والثبات من أجل توضيح رؤيتهم؛ حتى تصبح جزءًا من الثقافة السائدة في الإدارة التعليمية.
٥. القدرة على الالتزام، فالقائد الملتزم هو الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعما ذلك بالمثال والقدوة.
٦. الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشئون العمل، فالقادة المميزون لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشكل العمل في إدارتهم التعليمية.
٧. القدرة على تفويض الآخرين للقيام بعض الأعمال، واتخاذ القرارات في العمل.

مسؤولية القيادة الإدارية في تفعيل نظم الإدارة الاستراتيجية: تلعب القيادات الإدارية دورًا مهمًا في تحديد قبول الإدارة التعليمية واستيعابها أفكار وتقنيات الإدارة الاستراتيجية، شأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة، ويكون للقادة الإداريين تأثير واضح في ريادة حركة التغيير والتطوير،

---

(١١٤)شارلز هل، وجاريث جونز (٢٠٠١): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، الرياض ، دار المريخ للنشر، ص، ص٤١-٤٣.

وضرب المثل والقدوة للآخرين، وفي دور القيادة الإدارية في تفعيل أفكار الإدارة الاستراتيجية، يمكن التأكيد على المسؤوليات الآتية (١١٥):

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.
- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد، وتهيئة الأفراد المسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار الإدارة الاستراتيجية، وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم وعلاقات العمل؛ بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط نظام الإدارة لتحريك الأداء، وتوجيههم فيما يحقق أهداف الإدارة ومتابعة الأداء وتقويمه، ومساءلة الأفراد وجماعات العمل، ومحاسبتهم تبعًا للنتائج المحققة.
- تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ.
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية، وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أولاً بأول.

وفي هذا السياق، يمكن أن تقوم القيادة التعليمية بدور فاعل في إطار الإدارة الاستراتيجية، يتبلور فيما يأتي [١١٦]:

♦ إحداث التطوير الشامل والتحديث المستمر لهيكل الإدارة التعليمية، واختيار القيادات وفق منطق الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الواقع الجديد الذى تعيشه الإدارة التعليمية االمعاصرة.

♦ تبني رؤية مستقبلية ترشد في مسارات التطوير وتقود حركة المنفذين لفعالياته.

---

(١١٥) راجع: على السلمى (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، ص ٢٩٠.
-Morgan W.McCall and Others, Developing leadership Talent :The HRM Perspection" ,Harrt Quarterly ,Uiniversity Of California,2002,p2.١١٥

([١١٦]) عائشة جاسم محمد عبيد شافي، مرجع سابق، ص ٥٦.

♦ وضع الاستراتيجيات والخطط وتوفير الموارد، وإطلاق الطاقات من أجل التنفيذ السليم والإنجاز الإيجابي لأهداف التطوير.

♦ المهام الرئيسية والحيوية في تنسيق وتوجيه جهود العاملين في الإدارة التعليمية، كما يقدمون لهم القدوة والمرشد والدليل المساند.

♦ دعم عملية الاتصال بحيث تستثمر ما لدى الأفراد العاملين من مهارات وقدرات فكرية وإنسانية وإدارية، والتأثير الإيجابي في سلوك التابعين له.

وهنا يعد تنمية القيادات التعليمية التحدي الأساسي للإدارة التعليمية الاستراتيجية المعاصرة، حيث إنها مفتاح التقدم والتطور والمحرك لطاقات عناصر المنظمة جميعها، وذلك لأهمية دور القيادات في تدعيم الإدارة الاستراتيجية بمنظماتهم، وهذا يتطلب الوعي باختيارهم وتدريبهم وإكسابهم المهارات التي تحقق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف.

**خامسًا: متطلبات تطبيق الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

يحتاج تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية إلى [١١٧]:

أ- التحديد الواضح للأهداف والنتائج المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

ب- المرونة في إعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد الاحتكام واتخاذ القرارات، وتتضمن حالة التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع الإدارات التعليمية.

ج- وجود هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفاعلية، والتوافق مع الوضع الراهن للإدارة التعليمية، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء العمليات الإدارية.

د- تبني نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، وتتسم بالمرونة والفاعلية، وتستهدف تحقيق النتائج.

هـ- اختيار العاملين بعناية، بحيث يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، ولديهم الاستعداد لقبول التغيير، والمساهمة في تنفيذه بصورة فاعلة.

و- توزيع الصلاحيات بين الأفراد بما يتناسب مع مسؤولياتهم، ووضوح المعايير المحاسبية والمساءلة لتقييم الأداء والثواب والعقاب.

---

([١١٧]) المرجع السابق، ص ٣٣.

ز- وضع معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات، على أن تتطور مع تغير الأوضاع.
ح- بناء نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية، وتوجيه العلاقات الوظيفية، بحيث تتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواها الفكري، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية المحيطة بالإدارة التعليمية.
ط- تدعيم نظم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال لتحقق التواصل بين أجزاء الإدارة التعليمية، فيما بينها وبين العالم الخارجي، لتوفير المعرفة الآنية لمخرجات الأداء والظروف المحيطة.
ي- توفير تجهيزات ومعدات وموارد مادية، وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

ويتضح مما تقدم، أن الإدارة الاستراتيجية تعبر عن مجموعة من الآليات تبدأ بتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، ثم يتم وضع هيكل تنظمي يتميز بالمرونة، وتحديد النظم والإجراءات، واختيار الافراد المناسبين، وتوزيع السلطات والموارد المادية والبشرية لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، ويكون ذلك في إطار الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع كافة عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع الإدارة التعليمية في حركة التطور المستقبلي (١١٨).

**سادسًا: المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

إن المناخ التنظيمي لأية منظمة مرتبط بنمط العلاقات التي تسود أجواءها، والتي من شأنها أن تسهم في كيفية تحقيق الأهداف والمرامي المتوخاه؛ نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما يتحدد المناخ التنظيمي أيضًا من خلال البعد القانوني الذي يحكم سير العمل(التعليمات، والأنظمة، والقوانين) ومن خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين العاملين في أثناء سعيهم لممارسة عمليات تفعيل أدوارهم؛ لتحقيق الأهداف والمرامي المرسومة، بالإضافة إلى أثر ذلك على أبعاد المبادأة والأبداع في الأداء.

وعليه فإن المناخ التنظيمي هو الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء الإدارة التعليمية، والمتضمن متغيرات عديدة، منها: أسلوب معاملة القيادات لمرءوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة التعليمية الى تحقيقها، وطبيعة العلاقات بين العاملين في

(١١٨) راجع: علي السلمي (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،القاهرة :دار غريب، ص، ص٦٩،٧٠.

المنظمة التعليمية كما يتأثر المناخ التنظيمي بالمتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، ومستواها الحضاري واستقرارها وأمنها، وبمدى سيادة الأبعاد الديمقراطية فيها [١١٩].

كما أن المناخ التنظيمي يتطلب قيادة قادرة على تحليل هذا المناخ، واكتشاف الفرص والتهديدات، وتوضيح عناصر القوة للاستفادة منها في المنظمة وتوضيح عناصرالضعف وتصحيحح الاوضاع، وهذا يتطلب اختيار قيادات واعية تخضع لبرامج تدريبية تكسبها مهارات التعامل مع المناخ التنظيمي، وبناء استراتيجية فاعلة وقابلة للتنفيذ في ظل المناخ التنظيمي الداعم والمساند للإدارة الاستراتيجية، ولذلك فإنه من الضروري أن تتبع الإدارة الإجراءات الآتية [١٢٠]:

تحليل المناخ الخارجي للمنظمة التعليمية: يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغييرات، ورصد لاتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية، والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب هذا المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة، ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالإدارة التعليمية من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشروغير مباشر، والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها،

ويترتب على تحليل المناخ الخارجي للإدارة التعليمية ما يأتي[١٢١]:

- معرفة الفرص المتاحة أو المحتملة أمام الإدارة التعليمية.
- معرفة المخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة.

وعليه فإنه الاختيار الدقيق للقيادات التعليمية يمكنها من التحليل الجيد للمناخ الخارجي، وتحديد الفرص والتهديدات، والاستعداد للتعامل معها بما يخدم الإدارة التعليمية.

**١ تحليل المناخ الداخلي للإدارة التعليمية:**

ويتمثل المناخ الداخلي للإدارة التعليمية في مجموعة العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به الإدارة التعليمية الى المجتمع، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، ويضم المناخ الداخلي ما يأتي [١٢٢]:

- ❖ الأفراد بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.

---

(١١٩) هاني عبدالرحمن الطويل (١٩٩٩): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ،الطبعة الاولى ،عمان، دار وائل للنشر، ص، ص ١٣٨ ،١٣٩.

(١٢٠) عائشة جاسم محمد عبيد شافي، مرجع سابق، ص

(١٢١) على السلمي ،مرجع سابق ،ص ٨٣.

(١٢٢) على السلمي ، مرجع سابق ، ص٨٤.

- ❖ الأعمال والوظائف التي تؤدى بواسطة هؤلاء الأفرادعلى اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيد والتشابك.
- ❖ المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- ❖ النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال.
- ❖ التقنية السائدة في الإدارة التعليمية، ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- ❖ المعلومات المتوافرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- ❖ العلاقات الإنسانية بين أفراد الإدارة التعليمية، وتتميز بإيجابيات، منها: التعاون، أو بسلبيات، منها: التنارع والصراع.
- ❖ العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدواروالمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف الإدارة التعليمية، كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما يعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

ويسفر تحليل المناخ الداخلى بالمنظمة التعليمية عما يأتي ():

- معرفة قدرات وإمكانات العاملين.
- معرفة القيود والمحددات التي توضح القدرة الفعلية للإدارة التعليمية التي يمكن الاعتماد عليها بالفعل.

وبذلك تستطيع القيادة التعليمية الواعية تحديد قدرة الإدارة التعليمية، واختيار الكفايات المناسبة للعمل، وتدريب العاملين بالإدارة التعليمية؛ لمساعدتهم على الإنجازفي ظل السياسة المستقبلية للإدارة التعليمية.

٢ **تحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة التعليمية** [١٢٣]:

إن تحليل الثقافة التنظمية للمنظمة التعليمية يوضح القيم والاتجاهات السائدة والمستوى المعرفي في المنظمة، والتي تتمثل في جميع القرارات والممارسات الإدارية الناتجه عن العلاقات الانسانية والتنظيمية وأنعكاسها على خصائص البشر العاملين بالإدارة التعليمية والمتعاملين معها، وتمثل ثقافة المنظمة عنصرًا أساسيًا في تحديد كفاية الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابيًا مساعدًا، ودافعًا للإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون سببيًا معوقًا للاداء، ومانعًا من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها؛ بغرض

(١٢٣) للمزيد راجع: عائشة جاسم محمد عبيد شافي، مرجع سابق، ص ٣٥.

استثمارها في التأثير المباشر على كفاية الموارد البشرية، وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

وينتج عن تحليل الثقافة التنظيمية للإدارة التعليمية ما يأتي:

- درجة الانفتاح الفكري التي تسود الإدارة التعليمية.
- مدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة.
- اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر.
- مدى تشجيع الابتكار بين أفراد الإدارة التعليمية.
- مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد الإدارة التعليمية.

**سابعًا: عوامل نجاح الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية بنجاح، فإن الأمر يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها [١٢٤]:

١- استخدام التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية؛ بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات الآتية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة. ونظرًا لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل، فيحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها؛ بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

---

([١٢٤]) عبدالحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠١): الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل ،القاهرة ،ط٢، ص١١٣

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاية، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٢- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات، وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وما يتطلب ذلك من توفر الحاسب الآلي، والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة، وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات؛ بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٣- توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في الإدارة التعليمية، الذين يقومون بالتنفيذ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفاعلة مع استراتيجية الإدارة التعليمية على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز، بحيث يؤدي دورًا محفزًا ومشجعًا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى الإدارة التعليمية نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

## المصادر:


إسماعيل نعمان عبده عزالدين (٢٠٠٧): فاعلية إدارات المناطق التعليمية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء، ص

آمال صالح أحمد حضرمي (٢٠١٠): المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء،

أحمد عبد الله الصباب (١٤١٣): أصول الإدارة الحديثة، ط ٤،

أحمد الصباب (١٩٩٦): أصول الإدارة الحديثة، ط ٦، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة،

سعد بن مرزوق العتيبى (): جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة.

ماكس لاند (٢٠٠٣): أدوات القيادة، تعريب: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

زكي هاشم (١٩٨٥): الإدارة العلمية، ط ٤، وكالة المطبوعات، الكويت،

نجيب مصلح محمد عسكر (٢٠١٠): تقويم أداء مديري عموم مكاتب التربية والتعليم في اليمن لمهامهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء،

أحمد الكردي ، الموقع: http://kenanaonline.com

P.31. John Ellis and David William, International Business Strategy, London: Pitman Publishing, 1995,

# الفصل الثالث

# الإدارة التعليمية الإلكترونية

توطئة.

أولاً: مفهوم الإدارة التعليمية الإلكترونية وأهميتها.

ثانيًا: أهداف الإدارة التعليمية الإلكترونية ومميزاتها.

ثالثًا: خصائص الإدارة التعليمية الإلكترونية.

رابعًا: مكونات الإدارة التعليمية الإلكترونية وأنماطها.

خامسًا: مجالات تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية.

سادسًا: المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية.

سابعًا: متطلبات التحول نحو تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية.

ثامنًا: معوقات تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية.

**توطئة:**

تسارعت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين خطى الثورة العلمية والتقنية على المستوى العالمي، ترتب عليها ضرورة استخدام جميع المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تواكب هذا التطور التقني، وما لبثت أن تسارعت خطى العصر الرقمي بمتغيراته الواسعة، وما تطلبه ذلك من ضرورة إنجاز الأعمال لمسايرة التغيرات السريعة والمتلاحقة في كل المجالات، ومن التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات خاصة في مجال تقنية المعلومات الإدارية التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع في الأعمال، ومنه تحسن في الأداء الإداري والقدرة على سرعة الإنجاز؛ لأن تقنيات المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة للإدارة تختلف عن تلك الطرق التقليدية المتبعة؛ مما دفع الدول والمؤسسات إلى توسيع مجالات الاستثمار في إنشاء البنى التحتية الضرورية لتسهيل استخدام تقنية المعلومات الإدارية، والتحول نحو الإدارة الإلكترونية، التي مكنت الكثير من المؤسسات، ومنها الإدارة التعليمية من معالجة وثائقها وعملياتها الإدارية بطريقة إلكترونية، وما ترتب على ذلك من انحسار المعاملات الورقية، والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية، لتحل محلها الإدارة الإلكترونية. وبذلك تزايدت الحاجة لإجراء تحولات شاملة في الأساليب والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، لإتاحة الفرص لتطبيق الإدارة الإلكترونية، لتصبح تقنية المعلومات الإدارية عنصرًا أساسيًا ومهمًا في كافة المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها؛ لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفو ودقيق وسريع، وكذلك لقدرتها على مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية، ومن ثم أصبح لا غنى عنها في أعمال الإدارة، سواء في الإدارات التعليمية أم غير التعليمية، رغبة في تحقيق جودة المخرجات، وتوفير النفقات وسرعة الإنجاز، وشفافية التعاملات ...إلخ [١٢٥].

وسرعان ما أخذت "الإدارة الإلكترونية" تتطور بسرعة مذهلة؛ بسبب الإنجازات الهائلة في مجال نظم المعلومات الإدارية في مختلف أنواعها، والتطور المذهل في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة، وثورة الاتصالات وشبكة الإنترنت، وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة، والتي ساهمت في تطوير الإدارة الإلكترونية.

وما لبث أن انتقلت الإدارة الإلكترونية إلى الإدارة التعليمية، محدثة ثورة في بنى الإدارة التعليمية، شملت كل نواح منظومة الإدارة التعليمية بلا استثناء، نهجًا وأسلوبًا، تنظيمًا وإدارة، أهدافًا ومحتوى،

---

[١٢٥] أحمد علي الحاج (٢٠١٥): نظم المعلومات الإدارية ص ٢٥٨، ١٥٩.

تنفيذًا وتقويمًا، وما نجم عن ذلك من تطوير نظم التعليم؛ كي تتيح لكل فردٍ أن يحصل على فرصته التعليمية الملائمة لقدراته ولاحتياجاته والحياة، وجعله همَا فرديَا؛ كي يعلم كل فرد نفسه بنفسه، وجعله همًا مجتمعيًا حتى تشارك الأوساط المجتمعية المختلفة الرسمية والشعبية، العامة والخاصة في دعمه ماديَا ومعنويًا، وتكوين بيئات تربوية تمتد مع النشء والشباب ليس إلى مواقع العمل والإنتاج فحسب، بل والحياة العريضة التي يعيشونها؛ لإنماء قدراتهم ومعارفهم، وتكوين شخصياتهم المواكبة للتغيرات المتسارعة، والتكيف معها.

وآية ذلك، أن ثورة المعلومات والمعرفة، وتقنيات المعلومات والاتصالات أحدثت ثورة في بنية التعليم والتعلم شكلاً ومضمونًا، بما يتواءم مع تطلعات الجيل الجديد الذي يتعايش مع هذه التقنيات بشكل مستمر، ومع آخر متطلبات الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على قوة إنتاج المعرفة، وقوة وسائل نشر وتوزيعها واستهلاكها، والذي يحتاج إلى توفير الأنظمة الإلكترونية، والمقررات التفاعلية، والمصادر الرقمية؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للتقنية المعرفية في دعم التعليم والتعلم كمًا ونوعًا.

وتعد الإدارة الإلكترونية واحدًا من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهي تعد نمطًا جديدًا، ترك آثاره التقنية على إدارة المؤسسات، وعلى استراتيجياتها ووظائفها. والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التقني المتمثل بالتقنية الرقمية فحسب، وإنما امتد أيضًا إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التمكين الإداري.

وفكرة الإدارة الإلكترونية هنا تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة، سواء الداخلية أم الخارجية. وبذلك تشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم وتحفيز، إلا إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة، وتطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية، وهذا ما دفع الكثير من منظري الفكر الإداري المعاصر للنظر إليها على أنها إنجاز الوظائف الإدارية بكفاية وفاعلية باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق أهداف المنظمة (١٢٦).

---

(١٢٦) نجم عبود نجم (٢٠٠٩) الإدارة والمعرفة الإلكترونية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

**أولاً: مفهوم الإدارة التعليمية الإلكترونية وأهميتها:**

لعله من الطبيعي البدء بتعريف الإدارة الإلكترونية، ليس لأن الإدارة التعليمية الإلكترونية جزءًا من الإدارة الإلكترونية فحسب، وإنما أيضًا حتى يتضح مضمون الإدارة التعليمية الإلكترونية.

والملاحظ تنوع تعريفات الإدارة الإلكترونية، فمنها ما تعرفها على أساس مادي من كونها مجموعة الآلات والمعدات والأجهزة، وأخرى تعرفها على أساس وظيفي من كونها تؤدي مجموعة وظائف، واتجاه ثالث يعرفها على أساس تكاملي يشمل الجوانب التنظيمية المادية والوظيفية والبشرية. ويبدو أن هذا الاتجاه هو الأكثر دقة.

وعلى كل حال يمكن عرض بعض التعريفات التي توضح مضمون الإدارة الإلكترونية ومعناها، وهي:

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقًا للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة (١٢٧).

وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضًا بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، وتقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات، لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقًا (١٢٨).

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: مجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء التنظيمي (١٢٩).

وتعرف أيضًا بأنها: عملية ميكنة جميع مهام وأنشطة الوزارة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية؛ للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الحديثة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الالكترونية لاحقًا (١٣٠).

---

(١٢٧) نبيل جاد عزمي (٢٠٠٨). تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، القاهرة: دار الفكر العربي، ص

(١٢٨) راجع: بشير عباس العلاق (٢٠٠٤): الخدمات الإلكترونية بين النظرية والممارسة، ص.

(١٢٩) محمد الصيرفي (٢٠٠٧): الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ص

(١٣٠) علاء عبد الرزاق السالمي (٢٠٠٤): شبكة الإدارة الإلكترونية أساسيات وأنواع الشبكات الإلكترونية والعمل عن بعد، عمان دار وائل للنشر، ص١٣٥.

وهناك من يعرفها بأنها: الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة، بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها، لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاية وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن (١٣١).

ولا يختلف تعريف الإدارة الإلكترونية عن تعريف الإدارة التعليمية الإلكترونية إلا من حيث التخصيص والتحديد فقط، حيث تعرف بأنها: مجموع العمليات والتجهيزات الإدارية التي تسمح باستخدام الوسائل الإلكترونية لتطبيق تقنية المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال الإدارية التعليمية بكفاية عالية؛ مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري، وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من العاملين والجمهور في كافة عمليات الإدارة التعليمية (١٣٢).

ومن التعريفات المذكورة آنفًا أن الإدارة الإلكترونية نظام يعتمد على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء معاملاتها، والتواصل مع المستفيدين من خدماتها، أو التواصل بين العاملين فيها والجهات الرقابية، وذلك بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال الإدارية والرقابية عليها؛ بما يتناسب مع تطور تقنية المعلومات والاتصالات.

وتشير التعريفات المذكورة آنفًا إلى أن الإدارة الإلكترونية تتضمن ما يأتي (١٣٣):

- أنها عملية إدارية تستفيد من الإمكانات المتميزة للإنترنت؛ مما يحقق السرعة الفائقة في إنجاز العمليات الإدارية من بعد.
- أنها تعتمد على الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- أنها تعني الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- عدم التقيد بحدود الزمان أو المكان.
- الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية الذكية، باستخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم، واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
- التحول من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية، وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات، والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه.



---

([١٣١]) نجم عبود (٢٠٠٦): الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، ص٢٥.

([١٣٢]) يونس ٢٠١٥

(١٣٣) مجدي محمد يونس (٢٠١٦): http://www.new-educ.com

أما **أهمية الإدارة التعليمية الإلكترونية** خصوصًا والإدارة الإلكترونية عمومًا، فتتمثل في الآتي:

- تساعد الإدارة التعليمية الإلكترونية على تبسيط إجراءات إنجاز الأعمال في الإدارات التعليمية المختلفة.
- تعمل على تقليل أعباء الأعمال الورقية عن طريق تبني العمليات بقطاع التعليم التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة، من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة، ثم إن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة التغلب على عملية حفظها وتوثيقها [١٣٤].
- تحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وما يترتب على ذلك من عدم تكديس الأوراق، والحد من أعمال الأرشفة الورقية والحفظ وغير ذلك.
- تسهم في تحقيق الأداء المتميز من خلال ما تتسم به من حداثة المنهج القائم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنية المعلومات ونظم الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية.
- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ القرار وجمع المعلومات والبيانات لمن أردها، وتسهيل الحصول عليها عن طريق الشبكة الداخلية، وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوافرة.
- تساعد وزارة التربية في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.
- تُسهّل إجراء الاتصال بين دوائر نظم التعليم وإداراته المختلفة، وكذلك مع القطاعات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا في اتخاذ البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- تسهم في تحقيق التميز، بتخفيض أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها؛ نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفوة في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على قطاع التعليم.
- تسهل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات من الجهات المتعاملة مع الإدارة التعليمية في أي وقت، كما تسمح للمستفيد بطلب الخدمات التي تقدمها الإدارة مباشرة وبسرعة وسهولة في أي مكان في العالم من دون تعقيد.

---

(١٣٤) حسين بن الحسن محمد (٢٠٠٩): الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد في الرياض، السعودية، ص المشار إليه في أحمد سبل، رسالة ماجستير غي منشورة، ص

- تدعم أداء الأعمال من بعد، سواء الموظفين العاملين في الإدارات التعليمية أم المستفيدين من خدمات تلك الإدارات، ولهذا مردود إيجابي يظهر في تقليص الحاجة إلى التنقل، ومن ثم فإن ذلك يساعد على تقليل الازدحام في المدن، وتخفيف الأعباء على الإدارة التعليمية على المستوى القومي.
- مساعدة الإدارات التعليمية العليا على إعادة تنظيم وهيكلة الأجهزة الإدارية، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وفتح قنوات جديدة لتقديم الخدمات وتحسين صورة الإدارات التعليمية وخدماتها، وإلغاء الوساطة وتحسين مستوى الخدمة وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين.
- تعمل على تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للمواطنين بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف، وخفض الاحتكاك بين موظفي تلك الإدارات والمواطنين، وإتاحة كافة المعلومات عن القوانين واللوائح الإدارية التي تتعلق بالتعليم للمواطنين على شبكة الإنترنت؛ لمعرفة اللوائح التي تحكم وتنظم عمل إدارات التعليم.
- تعمل على توفير الشفافية الكاملة في التعامل بين الإدارة التعليمية والمستفيدين، والاستفادة من التغذية المرتدة للمستفيدين في تحسين الأداء وتقديم الخدمات التعليمية.
- تحقق مبدأ المساواة بين المستفيدين من القطاع التعليمي بإتباعه أسلوب موحد في تقديم الخدمات التعليمية والإدارية؛ مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والمحسوبية.
- الحد من الفساد الإداري الذي ينتشر في المنظمات البيروقراطية.

**ثانيًا: أهداف الإدارة التعليمية الإلكترونية ومميزاتها:**

تعمل الإدارة التعليمية الإلكترونية على تحقيق الأهداف الآتية:

- توظيف تقنية المعلومات، من اجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارات العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- تحقيق التنسيق الفاعل بين الإدارات التعليمية، والمجتمع وسوق العمل.
- النهوض بالبيئة ومواكبتها بتطورات العصر ومستجدات العولمة.
- تحقيق الجودة الكلية في الإدارة التعليمية.

- ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل، والتقليل من الإجراءات المعقدة من خلال إعادة تنظيم العمل الإداري، وتأهيل الكوادر البشرية وتزويدهم بالتقنيات الحديثة والتدريب الجيد عليها.
- تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية بواسطة غربلة المعلومات، وانتقاء ما ينفع منها فقط وإزالة الباقي.
- تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام، مما يضفي خاصية المصداقية على أعمال الإدارة، التعليمية وغيرها.
- السيطرة الكاملة على إدارة السجلات والوثائق الخاصة بالإدارة التعليمية، كما تهدف إلى زيادة المراقبة على إدارة السجلات، والحفاظ عليها، وتسهيل بقائها عبر التقنية [١٣٥].
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة التعليمية العليا، من خلال توفير المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة التي تيسر عمليات اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع العصر الرقمي.
- تحقيق الربط المشترك بين مختلف إدارات التعليم والمديريات التعليمية والوزارة، وبالتالي تقديم الخدمة من بوابة واحدة للجمهور على أنها وحدة واحدة، بغض النظر عن عدد الإدارات المنطوية تحتها [١٣٦].

وتحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى مجموعة من النتائج العامة، منها: الحد أو القضاء على الفساد، إذ لن تكون هناك أدنى فرصة ولو بمستويات ضئيلة للرشوة وغيرها من الظواهر الاجتماعية السلبية، كما تؤدي أيضًا إلى ارتفاع قناعة المواطن بدور وزارة التربية والتعليم في المجتمع، وتحجيم ما يعرف بمركزية الخدمات.

وفيما يتعلق **بميزات وفوائد الإدارة التعليمية الإلكترونية**، فأهمها ما يأتي [١٣٧]:

- تبسيط الإجراءات داخل إدارات التعليم، ينعكس إيجابيًا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، حيث صارت الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الادخارية المختلفة داخل الإدارة التعليمية.
- تسهيل إجراء الاتصال بين الإدارات التعليمية المختلفة، وكذلك مع الجهات الأخرى الرسمية وغير الرسمية داخل وخارج البلد.

---

(١٣٥) خالد ممدوح إبراهيم (٢٠١٠): الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، القاهرة، ص، ص ٤٩- ٥٠.

(١٣٦) ماجد عبد الله الحسن (٢٠١٠): تقويم أداء الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التعليمية، جامعة القاهرة، ص ٦١. .

(١٣٧) أممد علي الحاج نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص ٢٦١.

- يقلل استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابيًا على عمل الإدارة التعليمية.
- تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيد عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على الإدارة التعليمية، والاستغناء عن الموظفين غير الأكفا، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد.
- تسهم في زيادة شفافية الحكومات فيما يتعلق بتحسين الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل المعاملات بينها وبين جميع فئات المجتمع.
- تقلل من أعباء الأعمال الورقية، عن طريق تبني العمليات الوزارة التي تسمح بجمع البيانات مرة واحدة، من أجل استخدامات متعددة وتنظيم البيانات الفائضة. إن تقليل استخدام الورق سيعالج مشكلة التغلب على عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن للتخزين
- تُسهّل إجراء الاتصال بين دوائر الوزارة المختلفة، وكذلك مع الوزارات الأخرى.
- تساعد الإدارة العليا للمنظمات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك بسبب توافر البيانات الدقيقة والضرورية عند الحاجة إليها، فضلاً عن التزود بالتغذية العكسية عن كل الأنشطة والاحتياجات، من خلال استخدام الأنظمة المتطورة.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن وكذلك المراجعين سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى .
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود الوزارة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (١٣٨).

ومن جهة أخرى، أدت الإدارة الإلكترونية إلى ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية التي تأخذ بالأساليب الحديثة من تقنية ونظم المعلومات بهدف تبسيط الإجراءات الإدارية في الحصول على الوثائق والقرارات والخدمات الحضرية المختلفة للمواطنين، وبالتالي تسيير أعمالهم اليومية المتعلقة

---

(١٣٨) جميل حسين على هديان(٢٠١١): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية التجارة والاقتصاد – جامعة صنعاء،

بالأجهزة والمؤسسات الحكومية المتعددة من خلال وسائل المعلومات والاتصالات، هادفة إلى مساعدة أصحاب القرار في الأجهزة الحكومية على اتخاذ القرار في الوقت المناسب [١٣٩].

وقد ساهمت تقنية المعلومات في إعادة هندسة الإدارات الحكومية، وإعادة تصميم الإجراءات الإدارية، وهو ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية، التي سهلت تفاعل المواطن ومؤسسات المجتمع مع الحكومة، وساهمت في تحسين الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين، وتطوير العلاقة مع قطاع الأعمال، وتعزيز دور المواطنين عن طريق تسهيل وصولهم إلى المعلومات، وزيادة كفاية الإدارة الحكومية، وزيادة الشفافية، والحد من الفساد، وخفض تكاليف الإجراءات الإدارية.

كما ساعدت الأدوات التي تتيحها تقنية المعلومات والاتصالات على جعل السياسات أيسر فهمًا وأكثر شفافية، انعكس ذلك على تحسين عمليات رصد الخدمات العمومية، وتقويمها ومراقبتها، وزيادة كفاية أدائها، حتى صارت الإدارات العامة تستعين بأدوات تقنية المعلومات والاتصالات؛ لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين وللمؤسسات.

**ثالثًا: خصائص الإدارة التعليمية الإلكترونية:**

تتميز الإدارة التعليمية الإلكترونية بعدة خصائص، أهمها [١٤٠]:

- ❖ الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نُظم معلومات شبكية تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.
- ❖ الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نُظم المعلومات الإدارية الذكية، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية بإمكانها استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
- ❖ الانتقال من نظم المعالجة التحليلية التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، انطلاقًا من أن نظم المعالجات التقليدية لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثًا مستمرًا للبيانات، وإنتاجًا مستمرًا للمعلومات.

---

(١٣٩) عصام الدين محمد علي (٢٠٠٥): تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس "الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، المنعقد في كلية الهندسة – جامعة أسيوط، ص

(١٤٠) راجع أحمد علي الحاج (): منظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص

❖ العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية على ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل: شبكة الإنترنت (Intranet) والاكسترانت (Extranet)

❖ تحول الإدارة التعليمية الإلكترونية من الهياكل المركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات، والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه. وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التقنية المهمة في إيجاد أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وكذلك فإن تقنيات المعلومات والاتصالات أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية إلى تغييرات جوهرية في وظائف التنظيم واتخاذ القرارات.

**رابعًا: مكونات الإدارة التعليمية الإلكترونية وأنماطها:**

تتكون الإدارة التعليمية الإلكترونية بوصفها جزءًا من الإدارة الإلكترونية من العناصر الآتية:

**الموارد البشرية:** وهي الكفايات البشرية، وتتمثل في:

- مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.
- محفز على الابتكار والمبادرة بالأفكار وتعود على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح
- قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية إ استفساراتهم.

حيث يعتبر العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صناع المعرفة من الخبراء و المتخصصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية السابقة ياسين،٢٠٠٥م، ص٢٤

**الشبكات:**

وهى نظام اتصالات لربط أجهزة الحاسوب ببعضها؛ بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطى جميع العاملين في قطاع التعليم، والشبكة الخارجية التي تغطى علاقات الوزارة مع الجهات الرسمية (الحكومة)، وكافة أطراف المجتمع، وكذلك التبادل المفتوح عبر الوب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم.

**المعلومات:** وهذه المعلومات هي المراد المشاركة فيها وتبادلها بين أعضاء الشبكة الداخلية ويمكن أن تكون هذه المعلومات على صيغة صوت أو صور أو بيانات ( Data )

**قواعد البيانات:**

وهذه تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار.

**الإنترنت:**

تعرف الإنترنت بأنها شبكة مؤلفة من أعداد هائلة من الشبكات تربط بين حاسبات موزعة في مختلف أنحاء العالم، لأن معظم الشبكات المتصلة بالإنترنت هي أيضا جزء من شبكات أصغر، والإنترنت كأية منظومة من منظومات الحاسوب تعتمد على عنصرين هما: المعدات (جهاز) والبرمجيات (برمجيّة). لقد وصف الإنترنت بأنه يمثل قوة محورية تدفع بالقادة للتفكير في الاحتمالات الجديدة. ويتكون الإنترنت من:

- الإنترانت: وهي شبكة الاتصال المشتركة داخليًا التي تستخدم هيكل أو معايير الإنترانت لتسمح لموظفي المنظمات بالاتصال. والإنترانت يعني أيضًا تكامل وارتباط أو اتصال نظم المعلومات الداخلية في الوزارة باستخدام التقنية التي أفرزتها شبكات الإنترنت. ظهر الإنترانت ليعبر عن الحاجة للترابط داخل الوزارة ويكون مكملا للإنترنت باعتباره ارتباط الوزارة بالعالم الخارجي.
- والإكسترانت: شبكة عمل لقواعد الإنترنت، تشترط إيصال المتصفح ليس ضمن الوزارة، ولكن مع أطراف ثالثة مثل: المجهزين والمشتركين، وهي نظام ثانوي من أجهزة الحاسوب توفر اتصالا بالإنترنت. العلاقة بين الإنترنت، والإكسترانت والإنترانت

**جهاز الحاسوب:**

وهذا هو العنصر الأهم ونافذة التواصل و التخاطب بين أفراد الشبكة فالإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر تقنية أساسية هي [141]:

عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطابعات... إلخ.

البرمجيات: وتنقسم إلى:

١- برامج إدارة النظام: مثل نظام التشغيل (Operation Systems)، ونظم إدارة الشبكة... إلخ.

٢- برامج التطبيقات وتشمل أهم برامج الأوفس (Word, Excel) ... إلخ.

٣- برامج التطبيقات العامة: التي تضم البريد الإلكتروني (E-mail)، وقواعد البيانات Data basees)، والجداول الإلكترونية (Spread shreats) وغيرها [142].

**خامسًا: مجالات تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية:**

الأعمال الإلكترونية: الأعمال الإلكترونية هي الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية مع الأطراف الأخرى، مثل: العاملون، والمديرين، بكفاية وفاعلية من

---

[141] ياسين،٢٠٠٥م،ص ص٢٣-٢٥

[142] للمزيد من التفاصيل راجع: حسين على هديان(٢٠١١): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، ص ٤٠.

أجل تحقيق أهدافها. أو أنها عملية تحول ذات أبعاد واسعة تغطي ثقافة الوزارة، والتقنية، وأنموذج الأعمال، وتغييرات العملية التشغيلية بما يحقق الأعمال الإلكترونية، وتقوم على فكرة أتمتة العمل لسائر الأنشطة الإدارية والمالية والخدماتية،

متعدد الأوجه والأبعاد كالبريد الإلكتروني، والهندسة الإلكترونية، والتجهيز الإلكتروني.

تشمل التطبيقات الإلكترونية في الإدارة التعليمية عددًا من الخدمات الإدارية التي تقدمها البرامج التطبيقية الإلكترونية، استجابة لحاجات المستويات الإدارية المختلفة والموظفين لتطوير العمل الإداري فيها، بما يتماشى مع متطلبات العصر، واستخدام تقنية المعلومات الإدارية، لمواكبة ثورة تقنية المعلومات والاتصالات، والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وهناك مجموعة من التطبيقات التي تخدم التحول الإلكتروني للإدارة التعليمية، منها شؤون الموظفين والفنيين، وشؤون المعلمين، والشؤون المالية والحسابات، ونظام إدارة المخازن والمشتريات.

ففيما يتعلق بالتطبيقات الإدارية تتضمن تطبيقات الحاسب الآلي وتنظيم الجداول التعليمية وتوزيع الفصول والسجلات التعليمية، ومعلومات التوزيع الطلابي والبيانات الأولية للطلاب، والتواصل مع أولياء أمور الطلاب ونظام القبول والتسجيل ونظام الحضور والغياب، وتصحيح الاختبارات والأنشطة التعليمية ونظام متابعة الانتقالات، وكذلك نظام الامتحانات ومتابعة الدرجات وتصحيح الاختبارات والنتائج والتقارير الدورية لدرجات الطلاب، يضاف إلى ذلك أن الإدارة الإلكترونية التعليمية تحقق تعزيز التواصل التعليمي بين الإدارة والمنزل من خلال الاتصال عبر الشبكة والحصول على كافة المعلومات المتصلة بالتحصيل الدراسي وتبادل المعلومات إلكترونيا، وتحقيق مستوى أعلى من التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور، والإرشاد التربوي وشؤون إدارة المكتبات وإنتاج المطبوعات الإدارية والأعمال المكتبية اليومية وإنشاء موقع تفاعلي للمدرسة على الإنترنت، وغيرها. ويتم ذلك كله عن طريق إدارة وتخزين ومعالجة كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالطلاب.

وهناك التطبيقات الإدارية للمعلمين والموظفين: وتتضمن هذه التطبيقات البيانات الأولية للمعلمين والموظفين والبيانات الوظيفية وبيانات المؤهلات العلمية ومستحقاتهم، وتقارير الأداء الوظيفي، والحالة التعليمية وتقارير الأعمال السنوية وتعييناتهم ومتابعة الحضور والانصراف والغياب والتأخير والإجازات والدورات التدريبية.

وهناك تطبيقات مصادر التعلم والمكتبات التي تتضمن تطبيقات الحاسب الآلي والشبكات في توفير قاعدة بيانات للبحث عن الكتب والمصادر والمراجع، وتنظيم الاستعارة والزيارة.

وإلى جانب هذه الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للإدارات التعليمية توجد أيضًا مجالات أخرى منها الاتصال الإلكتروني بين الإدارات ومؤسسات المجتمع المحلي وإدارة التعليم التي تتبع لها الإدارة ليتم التفاعل والتواصل وتبادل المعلومات معهم إلكترونيًا، حيث غالبًا ما تحتاج الإدارات التعليمية إلى تبادل الخدمات والمعلومات مع قطاعات أخرى مثل القطاع التعليمي، وقطاع الكهرباء والمياه، والقطاع الأمني. ويتوقف حجم هذه الخدمات تبعًا لنوعية العلاقة أو الارتباط أو نوع النشاط الذي يتم بين الإدارات التعليمية، وغيرها من القطاعات الأخرى.

**سادسًا: المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية:**

غدا التحول إلى الإدارة الإلكترونية ضرورة تفرضها التغيرات العالمية والإقليمية والمحلية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي إدارة، ذلك أن التقدم العلمي والتقني فرض المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، وكلها من الأمور التي دعت إلى التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية.

وقد أحدثت تقنية المعلومات ثورة هائلة في جميع القطاعات المجتمعية بما فيها التعليم والتدريب والبحث، وصار تبادل المعلومات وخاصة المرتبطة بالتعليم العامل الأهم في تطوير وتنمية المجتمع المعرفي، وتحولت نظم تبادل المعلومات من أنماط الاتصال الشفوية إلى نظم معلومات تفاعلية متقدمة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة التعليمية أن توائم نفسها مع الأهمية المتصاعدة للمعلومات، وأن تسعى إلى الاستخدام الأمثل والفاعل والمكثف لتقنية المعلومات والاتصالات

وثمة العديد من المبررات والدواعي التي تدفع نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم – خاصة مع بداية الألفية الثالثة– في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، والتي ينظر إليها على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية، وتكاثفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت إلى التحول من الإدارة التعليمية التقليدية إلى الإدارة التعليمية الإلكترونية في معظم الدول والمؤسسات، تبعًا لمتغيرات العصر وتحدياته. ومن أبرز المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية، ما يأتي:

- تسارع الثورة التقنية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم.
- ضرورة التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالإدارة التعليمية، وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته، وبالتالي السعي إلى تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري المعاصر.

- الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة التقنية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الإنترنت والفضاء الإلكتروني، وما إلى ذلك من أدوات رقمية.
- التحول نحو التعليم الإلكتروني، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية.
- تعرض الإدارة التعليمية لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية؛ وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
- التوجه نحو توظيف واستخدام التطور التقني، والاعتماد على تقنية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ازدياد حدة المنافسة بين نظم التعليم والإدارات التعليمية، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل إدارة تسعى للتنافس.
- الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في قطاع التعليم، مع اتساع نطاق العمل، وتشعب تخصصاته.
- شروط التوظيف الحالية التي تفرض على المتقدم للعمل في الإدارة التعليمية الإلكترونية فهم التقنية الحديثة، وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتعليمية بفاعلية.
- تزايد أعداد القوى البشرية العاملة في الإدارة؛ مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

وترجع تلك التغيرات إلى أن العالم اليوم يعيش مرحلة جديدة من التطور التقني امتزجت فيه نتائج وخلاصة ثلاث ثورات، هي (١٤٣):

- ثورة المعلومات: ويُقصد بها ذلك الكم الهائل من المعرفة في أشكال وتخصصات ولغات عديدة؛ نتيجة زيادة وتضاعف الإنتاج الفكري في مختلف المجالات، وقد أمكن الاستفادة من هذه الثورة في اختيار وانتقاء المعلومات التي تناسب ظروف القرار المتخذ باستخدام إما أحد وسائل الاتصال، أو باستخدام الحاسبات الإلكترونية.

(١٤٣) للمزيد راجع: ياسر صادق مطيع، وآخرون (٢٠٠٧): نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجمع العربي، عمان، الاردن، ص ٤٥

- ثورة وسائل الاتصال: والمتمثلة في تقنية الاتصالات الحديثة، والتي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية، وانتهت الآن بالأقمار الصناعية، والألياف الضوئية، ومن ثم فتقنية الاتصالات ما هي إلا نتيجة الاندماج بين ثورة المعلومات بتقنياتها المختلفة مع وسائل الاتصالات، التي تم تطويرها وتنميتها لتتوافق مع التطور في ثورة المعلومات، ليشهد العالم اليوم مرحلة تقنية اتصال حديثة تقوم علي المزج بين أكثر من تقنية اتصالية تمتلكها أكثر من وسيلة لتحقيق الهدف النهائي، وهو توصيل الرسالة الاتصالية لمستخدميها، أو التقنية الاتصالية multi media) وهو ما يطلق عليه تقنية الاتصال متعدد الوسائط التفاعلية (interactive).
- ثورة الحاسبات الإلكترونية: والتي توغلت في كل نواح الحياة، وامتزجت بكل وسائل الاتصال، واندمجت معها، بحيث تموضع كل التقنيات المتوافرة علي صعيدي الاتصالات والمعلومات منها تليفزيون وحاسوب شخصي، وأقمار صناعية والكابلات... إلخ في منظومة مدمجة واحدة، ووضعها أمام الجميع للإفادة منها في شتي نواح الحياة.

أما بالنسبة لأهم القدرات الرئيسة لتقنية المعلومات، فإنها تساعد علي [١٤٤]: نظم المعلومات الحاج

- كسر حاجز الوقت: حيث أن استخدام تقنية المعلومات في توصيل المعلومة لمستخدميها قد وفر كثيرًا من الوقت عن كل أشكال توصيل والحصول علي المعلومات.
- كسر الحواجز الجغرافية: حيث أصبح العالم كله مجالاً واحدًا متسعًا أمام الأعمال الإدارية، إذ تمكن شبكات الاتصال عن بعد من الاتصال بمعظم الأفراد في كل مكان في العالم أيًا كانت المسافة أو اللغة المستخدمة.
- كسر حواجز التكلفة: حيث عملت شبكات الاتصال على تقليل تكاليف تشغيل وإدارة الأعمال، سواء بالاستعانة بشبكات اتصال داخلية تسهل من أداء الأنشطة الإدارية المختلفة، وتقلل من تكاليف تشغيلها، أم بشبكات اتصال عن بعد في مناطق الأعمال المختلفة، وبذلك يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج والمخزون، والتوزيع والتسويق، وتكلفة النفاذ للأسواق، وفتح أسواق جديدة.
- كسر الحواجز الروتينية أو الهيكلية: وذلك بتسهيل الاتصال بالعملاء والموردين، وسهولة تداول واتخاذ القرارات بكافة أشكالها فيما بين الفروع المختلفة للمنظمة الواحدة، كذلك عملت علي دعم الابتكارات في مجال تداول الخدمات، والنفاذ إلي الأسواق.



(١٤٤) راجع: سعد غالب ياسين (٢٠٠٦): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتقنية المعلومات، الموقع،http://fac.ksu.edu.sa

❀ المساهمة في إعادة تصميم العديد من مراحل الأعمال: حيث تساهم تقنية المعلومات في إعادة تصميم العديد من مراحل وخطوات العمل لخلق تحسينات في التكاليف، والجودة، ومستوى أداء الخدمة؛ مما يؤدي إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وخلق ميزة تنافسية قوية.

**سابعًا: متطلبات التحول نحو تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية:**

يحتاج الأخذ بالإدارة التعليمية الإلكترونية وتطبيقها إلى المتطلبات الآتية:

**المتطلبات العامة:** وتتمثل في الآتي:

وجود توجه سياسي لدى الحكومة، ولدى وزارة التربية والتعليم، بضرورة التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية.

التوجه الجاد لقيادة وزارة التربية والتعليم نحو الإدارة التعليمية الالكترونية بوصفه أمرًا بالغ الأهمية نظرًا لما يترتب عليه من التزامات كثيرة، والحاجة إلى الكثير من الجهد والمال.

توافر إرادة حقيقية، تتجلى بالوعي الكامل بضرورة وأهمية الإدارة التعليمية الإلكترونية على جميع المستويات، ابتداءً من السياسيين وانتهاءً بالمواطن العادي، بالإضافة إلى ذلك توفر الدعم والتعاون من قبل الجميع لإنجاح النظام الجديد، وإرساء قواعد الإدارة الإلكترونية في الإدارة التعليمية بمختلف مستوياتها، وضمان القبول والتعامل مع المعطيات الجديدة التي يفرضها مثل هذا النظام.

توفير وتهيئة العديد من المتطلبات، بدءًا من التحول الشامل

**المتطلبات التشريعية:** أهمها:

وتبرز هنا المتطلبات التشريعية التي تعد جزءًا من البيئة الممكنة؛ نظرًا للغطاء القانوني الذي توفره لإنجاح المهمة (١٤٥):

➔ وضع الأطر التشريعية وتحديدها وفقًا للمستجدات، أي إصدار القوانين والأنظمة المحددة للإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية.

➔ وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة التعليمية الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

➔ وضع الأطر التشريعية الملائمة من قوانين حماية الخصوصية والبيانات، وكافة المعاملات الإلكترونية، لذا ينبغي إعادة النظر في المناخ التشريعي، والتحول نحو العمل بتشريعات جديدة تتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية (١٤٦).

(١٤٥) للمزيد من التفاصيل راجع: الحاج الإلكتروني، ص ٢٢٧.
(١٤٦) عزلان محمد الغامدي

- إحداث تحول شامل في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التعليمية الإلكترونية، وما يقتضيه ذلك من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاية، تمكنها من تحقيق الأهداف التي طبقت من أجلها.
- تطوير التشريعات واللوائح الراهنة في وزارة التربية والتعليم، التي تتماشى مع طبيعة الإدارة التعليمية الإلكترونية، وتبسيطها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني.
- إجراء الأبحاث في مجال الإدارة الإلكترونية بصورة مستمرة، لاطلاع مستويات الإدارة التعليمية والمسؤولين على أثر استخدام التقنية في العمليات الإدارية، ومدى استفادة الموظفين من عملية الدمج، ولمتابعة آخر التطورات في تقنيات الإدارة الإلكترونية.
- تفعيل جهود التعريب لبرامج الإدارة التعليمية الإلكترونية الموجودة علي شبكة المعلومات، والتعريب يعد آلية مهمة، وأمر لازم للإدارة التعليمية.

**المتطلبات المالية:**

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاية التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.

ويرجع ذلك إلى أن مشروع الإدارة التعليمية الإلكترونية من المشاريع الضخمة، والتي تحتاج إلى أموال طائلة؛ لكي تضمن له الاستقرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب العناصر البشرية باستمرار، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع، ورصد المخصصات الكافية؛ مما يقتضي إعادة النظر في نظام الأولويات، وتوفير الأموال الكافية لإجراء التحول المطلوب، ورصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة دوريًا لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

فضلاً عن ارتفاع تكلفة تطبيق استخدام الإدارة التعليمية الإلكترونية في التعليم، ولاسيما أن الأجهزة تتجدد يومًا بعد يوم سواء على صعيد البرامج، أم على صعيد العتاد.

**المتطلبات الإدارية:**

تحتاج الإدارة التعليمية الإلكترونية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاية مع تقنية المعلومات، وقادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، وإلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، والتجديد في الأساليب المتبعة في إدارة المنظمات. كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضًا إلى تطوير وتبسيط الإجراءات وخطوات العمل؛ مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الإدارة، والجمهور المتعامل معها، والجهات الإدارية الأعلى، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاية عالية، والعمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيقها في الإدارة التعليمية الإلكترونية.

ويضاف إلى ذلك أيضًا ضرورة حل المشكلات القائمة في الواقع الإداري التقليدي، قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، إذ يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة عن مواطنيها عبر الإنترنت، في ضوء سياسة يتم بموجبها إتاحة التعامل مع جميع الوثائق والمعلومات إلكترونياً عبر الإنترنت.

وتتمثل المتطلبات الإدارية في الآتي:

إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للأداء والأقسام في الإدارات التعليمية، التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونيًا.

إعداد برامج مكثفة للتعريف بالفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية، بالإضافة إلى تأسيس وعي اجتماعي تقني في هذا المجال.

**المتطلبات التقنية:**

توفير البنى التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية، ولذلك لابد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها؛ بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية التعليمية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة؛ لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتقنية الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والإنترانت والإكسترانت. عزمي، ٢٠٠٨.

ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة ما يأتي [١٤٧]:

- توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة، فالتحول إلى الإدارة التعليمية الإلكترونية يتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية الإلكترونية، ومنها أجهزة الحاسوب الشخصية والمحمولة، والهاتف الشبكي والماسح الضوئي (Scanner) والطابعات، وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية وتحقيق الاستفادة القصوى من خدماتها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الإنترنت، من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة التعليمية الإلكترونية.

**البنية التحتية والدعم الفني:** وتشمل هذه البنية [١٤٨]:

شبكة الربط الإلكتروني (National Educational Network) التي تصل بين الإدارات التعليمية ببعضها البعض، والهيكلية التي ستقوم عليها الشبكة، والتي تحدد أجهزة الربط الإلكتروني، وأجهزة الحاسوب التي تستخدم للاتصال والتصفح، ومن ثم البرمجيات (DCE & DTE) ) التي توفر تطبيقات الإدارة التعليمية، وتسهل التعامل مع المحتوى التعليمي.

شبكة عالية القدرة (Broadband Network): تضمن سرعة نقل وتنزيل المناهج والتطبيقات، وتبادل البيانات في حالات التعلم التفاعلي (Interactive Learning)، حيث بدأ هذا التوجه ينتشر نظرًا لتطور التقنيات بسرعة، وزيادة حجم التطبيقات والمحتويات التي يجب توافرها في بيئة التعلم الإلكتروني، نظرًا للجدوى الاقتصادية التي يحققها، وجود وسط إلكتروني سريع من خلال الاعتماد على نظام مركزي، وتوفير الأجهزة الطرفية والتي تكون أعدادها كبيرة.

هيكلية تعتمد بالأساس على مركزية المعالجة (Thin Client) من خلال تسخير أجهزة خوادم عالية القدرة الحسابية، والسعة التخزينية، وأجهزة حواسيب طرفية، ومثل هذا النظام يتطلب شبكة ربط عالية السعة؛ لضمان سرعة انتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة إليها بدلاً من الدخول في تعقيدات تحميل البرمجيات على الحواسيب الطرفية، وصيانتها، ويتطلب هذا النوع من الأنظمة استثمار

(١٤٧) أحمد الجاج، مرجع سابق،

(١٤٨) راجع: الموقع: WWW.E-learning.com

مبدئي كبير في إنشاء شبكة تعليمية عالية السعة، ويثبت فاعلية وجدوى اقتصادية على المدى البعيد (١٤٩).

أجهزة الحواسيب لمختلف مستويات الإدارة التعليمية، والمدارس والمعلمين وللفصول الدراسية والمختبرات.

شبكة الربط الإلكتروني، والهيكلية التي ستقوم عليها الشبكة، وأجهزة الربط الإلكتروني، وأجهزة الحاسوب التي تستخدم للاتصال والتصفح، والبرمجيات، التي توفر التطبيقات التعليمية، وتسهل التعامل مع المحتوى التعليمي.

أنظمة التحكم والسيطرة والمتابعة للشبكة (Management and Control).

شبكات الإنترنت في مختبرات الحاسوب واللغات.

شبكات الحاسوب المحلية.

البرمجيات التعليمية: وتوفر تطبيقات لإدارة التعلم (Learning Management System) وإدارة المحتوى الإلكتروني، وأنظمة التحكم والسيطرة والمتابعة للشبكة ( Operation Management and Control)، وإذا لم تتوافر التطبيقات التي تتعامل مع اللغة العربية، سواءً في الشكل أم المضمون، فيجب تأمين الشركات التي تتولى تطوير برمجيات قادرة على توفير الأنظمة والتطبيقات التي تدعم عملية الإدارة التعليمية الإلكترونية، والتعلم الإلكتروني باللغة العربية (١٥٠).

متطلبات تطبيق البرمجية التعليمية ماهيتها وأهميتها: من أهم متطلبات تطبيق البرمجية في الإدارة التعليمية الإلكترونية، أو التعلم ما يأتي:

تطبيقات أجهزة الحواسيب بمختلف أجيالها وإمكاناتها للتعلم بمساعدة الحاسوب، مع التمييز بين دور الحاسوب في الإدارة التعليمية، وفي العملية التعليمية كمصدر للمعلومات، ومصادر التعلم الأخرى، مثل: المواد المطبوعة والمصغرات، والمواد السمعية البصرية...إلخ، ودوره كأداة تدريس مستقلة بذاتها، حيث يمكن للحاسوب وبرمجياته من القيام بدور المعلم في عملية التعلم.

**المتطلبات البشرية:**

تعد القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها، والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة

(١٤٩) محمد عبد الحميد (٢٠٠٦): منظومة التعليم عبر الشبكات، القاهرة، عالم الكتب، ص32 .

(١٥٠) للمزيد راجع: ريما سعد سعادة الجرف (٢٠٠٨): متطلبات الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني، كلية اللغات والترجمة، جامعة الملك سعود، ص ٤٦.

التعليمية الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب، وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية. وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة يمكنها التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة التعليمية الإلكترونية. ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة التعليمية الإلكترونية بإدارات التعليم يُسهّل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية، سواء حديثي التعيين أم الموجودين سابقًا على رأس العمل بالإدارات التعليمية؛ مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون هذا العنصر البشري لن تتمكن الإدارات من تحقيق أهدافها حتى، وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية.

وتتمثل هذه القوى البشرية في الآتي:

- توافر عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على متابعة عمل النظام المترامي الأطراف وصيانته، وضمان انسياب المعلومات في جميع الاتجاهات داخل الشبكة.
- وضع استراتيجية للتحول نحو النظام الجديد، ووضع أسس وأنظمة لإدارة هذا التغيير؛ لتجنب الفوضى والتشتت وتبعثر الجهود، ويتم تعديل هذه الاستراتيجية حسب المتغيرات التقنية والاقتصادية لتأهيل وتغيير نمط التعليم التقليدي عبر التدريب المستمر، والحوافز التي تدعم عملية التغيير.
- تنمية الموارد البشرية، بتبني استراتيجيات تلبي الاحتياجات الحقيقية للإدارة الإلكترونية، وتتواءم مع البيئة السياسية والتركيبة الاجتماعية والمقومات الاقتصادية، وتنفيذها وتقويمها، ومراجعتها باستمرار.

**طاقم الدعم التقني:** ويتطلب فيه توافر الخصائص الآتية [١٥١]:

- متخصصون في تقنيات الإدارة التعليمية الإلكترونية، وذوي مؤهلات وخبرات عالية.
- مهنيو تصميم الصفحات والبرامج والعروض الإلكترونية.
- مدربون متميزون في الحاسوب الآلي والشبكات وتطبيقاتها في الإدارة التعليمية.
- فريق للصيانة والدعم الفني بقدرات وخبرات تتناسب مع مهمته.
- التخصص في الحاسوب الآلي ومكونات الإنترنت.

(١٥١) جودة أحمد سعادة (٢٠٠٧):.استخدام الحاسوب والانترنيت في ميادين التربية والتعليم، عمان، دار الشروق،.ص87 .

- معرفة ببرامج الحاسوب الآلي التي يمكن استخدامها في تصميم وتيسير الإدارة التعليمية الإلكترونية.
- المختصون والمهنيون في مجال تقنية المعلومات: وهم الأشخاص الذين يقيضون وقتًا كاملاً في تطوير، أو تشغيل نظم المعلومات، ومن هؤلاء محللو النظم، ومديرو قاعدة البيانات، ومتخصصو معلومات يستخدمون الوثائق التي قدمها محللو النظم لترميزها على برامج الحاسب، والمشغلون الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات الى الحاسب ويعملون على تشغيل النظام، ومدير الاتصالات عن بعد، ومسؤول الشبكة، وضابط المعلومات والتقنية الرئيس، وضابط المعرفة الرئيس، ومدير ضمان الجودة، والمبرمجون ومهندسو الحاسوب، ولكل من هؤلاء وظيفته الخاصة

**متطلبات الأمن المعلوماتي:**

أصبحت الحاجة ماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، وخاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية التعليمية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق؛ وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات التعليمية وعدم التلاعب ببياناتها.

وفي ضوء ما سبق يصبح توفير هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس وضرورة توفير القيادة الإدارية الواعية والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة، والسعي لتوفير متطلبات تطبيقها داخل الإدارات، والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها، وتعزيز وعي الموظفين والمعلمين بمزايا تطبيق تقنية المعلومات في الإدارة التعليمية، وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التطبيق الفاعل للإدارة التعليمية الإلكترونية (١٥٢).

ومن الضروري توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، والتركيز على هذه النقطة لمالها من أهمية وخطورة على

(١٥٢) راجع: حسين بن محمد الحسن (٢٠٠٩) الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.

الأمن القومي والشخصي للدولة آو الأفراد، وذلك إما بوضع الأمن في برمجيات بروتوكول الشبكة، أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور.

معوقات تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية:

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العديد من المعوقات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند التوجه نحو تطبيقها في الإدارة التعليمية، أو في المؤسسات التعليمية، وتتلخص أهمها في ضعف الثقافة الإلكترونية لدى العاملين بالمدارس، وعدم الثقة في الوسائل الإلكترونية، إلى جانب العائق اللغوي المتمثل في أن معظم البرمجيات الإلكترونية تعتمد على اللغة الإنجليزية، والنقص في العنصر البشري من المبرمجين والفنيين، ومقاومة بعض المديرين ذوي الإمكانات المحدودة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، إلى جانب بعض المعوقات الأخرى، ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة التعليمية حال تطبيقها للإدارة الإلكترونية.

وعلى الرغم من أن الكثير من الإدارات التعليمية العربية قد تمكنت من اقتناء الأجهزة والنظم المتطورة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، فإن معظمها لا يزال عاجزًا عن تحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانات هذه الأجهزة والنظم، وتوظيفها كأداة فاعلة في تنمية الموارد المعلوماتية للمجتمع.

**معوقات تنظيمية وإدارية:** أهمها:

ضعف التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام هذه التقنية؛ نتيجة لعدم وجود سياسة عامة موحدة على مستوى الدولة في هذا المجال، وما يزال الاتجاه السائد هو نحو الحصول على أكثر ما يمكن من طاقات هذه التقنية، بغض النظر عن مدى إمكانية الإدارات المختلفة في الانتفاع منها؛ مما يؤدي إلى ضياع وهدر في هذه الموارد العامة، وتشمل:

- ✓ قلة تحمس القيادات الإدارية العليا للأخذ بسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ✓ ضعف اهتمام الإداريين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- ✓ الافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية للتعامل مع جرائم الحاسب الآلي والاختراقات الأمنية.
- ✓ مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين وذوي السلطة اعتقادًا منهم بأن التغيير للإدارة الإلكترونية يشكل تهديدًا لسلطتهم.
- ✓ نقص الأنظمة واللوائح الإدارية الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية بين المدارس وبعضها وبينها وبين الإدارة التعليمية.

✓ التخبط السياسي الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية، وفي بعض الأحيان تبديل وجهتها (١٥٣):

**معوقات بشرية:** يعد العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام، إذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة، فالمعدات والآلات والأجهزة، وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري، وتشمل:

- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات التعليمية، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية اللازمة لتنفيذها.
- نقص الأُطر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية داخل الإدارات التعليمية.
- قلة المتخصصين في برمجيات الحاسب الآلي، سواء أكان ذلك في مجال مهندسي الصيانة أم المبرمجين.

قلة خبرة الموظفين الذين لديهم الإلمام بالمهارات الأساسية لاستخدامات الحاسبات الآلية وشبكات الإنترنت.

- قلة برامج التدريب وتنمية المهارات في مجال التقنية المتطورة. ونادرًا ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات باعتبارهم القيادات التعليمية المعنية بالتحول نحو الإدارة التعليمية الإلكترونية.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين.
- تخوف العاملين من تأثير التقنية الحديثة على مصالحهم، وما قد يترتب عنه من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز، والتشديد الرقابي.
- تخوف الكثير من العاملين في الأجهزة الحكومية من التعاملات الإلكترونية، تحسبًا لتسرب أو ضياع المعلومات الشخصية.
- ندرة الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال، وخاصة بالنسبة للكوادر التطويرية كالمحللين والمبرمجين ومهندسي الصيانة وغيرهم، حيث أن هذه الكوادر هي وحدها القادرة على الارتقاء بمستوى استخدام تقنية نظم المعلومات بشكل علمي وفاعل.
- الفجوة الكبيرة الفاصلة بين الفنيين العاملين في مجال نظم المعلومات، والمستفيدين من هذه التقنية؛ مما يجعل الاتصال والتفاهم بين هاتين الفئتين ضعيفًا. ونتيجة لذلك يتم تصميم أنظمة

(١٥٣) راجع: فداء محمود حامد (٢٠١٢): الإدارة الالكترونية، دار البداية، ص، ص ٩٧-٩٨.

لا تلبي حاجة المستفيدين في معظم الحالات، وهذا يعني هدر المزيد من الوقت والموارد، ولذلك يجب التركيز على تأمين الاتصال المناسب لإيجاد التنسيق المستمر والتعاون خلال جميع مراحل بناء الأنظمة منذ الدراسة الأولية، وحتى الانتهاء من عملية التنفيذ والاختيار لضمان الوصول إلى أنظمة فاعلة تلبي الاحتياجات الفعلية.

- ارتفاع نسبة الأمية العالية في البلاد العربية.
- عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية؛ مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقًا كبيرًا في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن ثم الحكومات الإلكترونية.

**معوقات تقنية:**

تتمثل المعوقات التقنية والفنية في ضعف انتشار تقنية نظم المعلومات والاتصالات في الكثير من الدول العربية، فبعض هذه التقنيات دخلت إلى الدول العربية في وقت متأخر نسبيًا مقارنة بالدول المتقدمة، كما أن المحتوى العربي على الإنترنت قليل نسبيًا والتعامل مع أسماء مواقع الإنترنت يكون باللغة الإنجليزية، الأمر الذي ساهم في إيجاد حاجز لدى اللذين لا يجيدون غير اللغة العربية. ومن أسباب ضعف انتشار تقنية نظم المعلومات والاتصالات أيضًا قلة الوعي العام بما توفره هذه التقنيات من خدمات، وعند مقارنة إحصائيات الدول العربية بإحصائيات الدول المتقدمة في مجال انتشار الهواتف الثابتة، أو في مجال انتشار الحاسبات الشخصية، أو في مجال انتشار الإنترنت، ومعظم الدول العربية لم تتجاوز المعدلات العالمية ولا تزال تحتاج إلى اتخاذ خطوات سريعة وجادة لزيادة هذه النسب، وذلك من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة.

ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

- ضعف البنية التحتية لكثير من الإدارات التعليمية، ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة للتحول للإدارة الإلكترونية.
- صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرًا للتعدد الكبير في الأنواع والنظم المختلفة، وعدم وجود أسس واضحة للمفاضلة بينها، بالإضافة إلى سرعة تطور هذه الآلات، ويزيد الأمر تعقيدًا شدة المنافسة في سوق الحاسبات؛ مما يجعل الاختيار صعبًا. وقد تفرض أحيانًا بعض الأنواع والأنظمة نفسها في السوق على عكس ما يرغب المستخدم في الحصول عليه.
- مشكلات تتعلق بتشغيل الأجهزة، كالأعطال وسرعة الإصلاح وإجراء عمليات الصيانة الوقائية.

- ضعف القدرة التقنية لشبكات الاتصال في بعض المناطق.
- ندرة توافر خدمة الإنترنت للجمهور المتعامل مع الإدارة الإلكترونية التعليمية بالشكل المناسب.
- اعتماد معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات الموجودة على شبكات الاتصال على اللغة الإنجليزية.
- ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة؛ مما يعرقل تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية ككل.
- اختلاف مواصفات الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل الإدارات التعليمية؛ مما يشكل صعوبة الربط بينها.
- السرعة الكبيرة في تقادم أجهزة الحاسبات الإلكترونية؛ مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، وما يتطلب ذلك من موارد مالية، وفترة زمنية كبيرة؛ مما يؤدي إلى صعوبة إجراء تقويم صحيح، أو دراسة حقيقية للجدوى، أو غير ذلك من القرارات المهمة.
- عدم إتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة لمختلف وحدات وتجهيزات الحاسبات الإلكترونية، وهذا لا يمكن أن يتم إلا عن طريق القيام بدراسة للجدوى من الناحيتين الفنية والاقتصادية؛ مما يؤدي في النهاية إلى عدم التطابق بين الإمكانات المتوافرة، والاحتياجات الفعلية.
- المشكلات الناتجة عن عدم انتظام التيار الكهربائي، وغيرها من المشكلات المرتبطة بظروف العمل، مثل: الرطوبة والحرارة وغيرها.

**معوقات مالية:** وتتمثل فيما يأتي.

- التكلفة المالية العالية لاستخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية، وبخاصة إنشاء الشبكات، وربط المواقع وتوفير الأجهزة والبرامج.
- ضعف قدرة بعض الأفراد المستفيدين من أولياء الأمور على شراء الأجهزة الإلكترونية.
- عدم وفرة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات تدريب وتأهيل العناصر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية.
- ضعف الرواتب والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية.

- قلة المصادر المالية المناسبة لتحديث الأجهزة بصفة مستمرة، خاصة وأن تقنية المعلومات في تطور مستمر؛ مما يجعل تحديث الأجهزة مع هذه التطورات صعبًا.
- ضعف البنية التحتية المتكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل عدم تطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد؛ مما يشكل صعوبة في الربط بينها
- يحتاج نظام الإدارة الإلكترونية إلى سعات تخزينية كبيرة جدًا؛ لتخزين الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها، وهذا يشكل معوقًا كبيرًا جدًا في تطور هذه الإدارة، رغم ظهور القرص الليزري، والفيديو بسعاته الواسعة، والذي يساعد على حل هذه المشكلة

**معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتي:**

- يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الإدارة الالكترونية بالمدارس، ومن معوقات الأمن المعلوماتي ما يأتي:
- الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق أو التخريب.
- الخوف من إفشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستفيدين من النظام.
- الخوف من فقدان المعلومات أو عدم دقتها عند إجراء التحديثات على النظام الإداري الإلكتروني.
- فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الإدارية الإلكترونية.
- تستخدم هذه التقنية في تهديد الحريات الشخصية للأفراد، وغيرها من النواح الاجتماعية؛ مما يؤدي إلى مقاومة استخدام هذه التقنية، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الشبكات الخاصة بالشركات والمؤسسات تتعرض للانتهاك بمعدل يتراوح من (١٢) إلى (١٥) مرة كل عام، وكلما زاد التقدم التقني، أصبح من الصعب حماية شبكات المعلومات، وزادت تكلفة تلك الحماية؛ الأمر الذي يتطلب التخطيط لمواجهته والإعداد الثقافي والاجتماعي لتقبل هذه التقنية [١٥٤].

**معوقات اجتماعية وطبيعية:** منها:

---

(١٥٤) مجدي محمد يونس (٢٠١٦): http://www.new-educ.com

قد تحدث مقاومة هائلة للتغيير من قبل فئات اجتماعية وسياسية؛ إما لأنها لا تحب التجديد، أو لموقف سياسي من السلطة الحاكمة، أم لأن البعض يخشى على قيم المجتمع التقليدية ... إلخ.

ضعف استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الإنترنت نظرًا للازمات الاجتماعية والاقتصادية، وخاصة إذا كانت هذه الأزمات مكلفة ماديًا.

تقاوم المؤسسات التغيير لعدم وجود رؤيا واضحة لتطبيق الإدارة التعليمية الإلكترونية، وتضارب مقاييس الأداء لدى العاملين، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي وتبادل المعلومات.

يقاوم الأفراد التغيير خوفًا من التغيير، وفقدان السلطة والمسؤوليات، والشعور بالرضا مع الوضع الحالي.

الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن لما من شانه ان يعيق تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية.

## المصادر :


طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهر: دار السحاب للنشر والتوزيع.

محمد الصيرفي (٢٠٠٧): الإدارة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

أحمد الزميتي، وآخرون (٢٠٠٨): تفعيل التعلم الالكتروني في إعداد المعلم بكليات التربية. (في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية ببورسعيد، مصر، المجلد ( ٢) ، العدد( ٤) ص ص٢٩٨: ٢٥٥.

رأفت رضوان (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز المعلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء المصري

نجيب مصلح محمد عسكر (٢٠١٠): تقويم أداء مديري عموم مكاتب التربية والتعليم في اليمن لمهامهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء،

إسماعيل نعمان عبده عزالدين (٢٠٠٧): فاعلية إدارات المناطق التعليمية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء، ص

آمال صالح أحمد حضرمي (٢٠١٠): المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء،

سيد الهواري (١٩٩٥): أسرار المدير الفعال، ط ٣، مطبعة المعرفة، القاهرة،

محمد المهيني (١٩٩٧): الإدارة التربوية، دار قرطاس للنشر، الكويت.

جودة عزت عطوي (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

منى عطية البشري:" معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس بالجامعة"، مرجع سابق ,ص ص ٤٧– ٤٨

محمد سعيد محمد العريشي:" إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)"، مرجع سابق، ص ٥٥.

عزلا محمد مطلق الغامدي: " واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدية ينبع الصناعية ودرجة مساهمتها في تجويد العمل الإداري"، مرجع سابق،

رأفت رضوان (٢٠٠٤): الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة

بسام الحمادي (٢٠٠٢): مفاهيم و متطلبات الإدارة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الإدارة الإلكترونية(الرياض، معهد الإدارة العامة، ٢٩ يناير، ص ١–٦.

عبد الله محمد السبيل ( ٢٠٠٣): التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية ،"ندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات، مسقط.

محمد محمود الطعامنة (٢٠٠٤): الإدارة الإلكترونية، مدخل معاصر لتحديث و تطوير الإدارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة جامعة موته، الكرك– الأردن، ٢٠–٢٢ ابريل.

أحمد سالم العامري، وناصر محمد الفوزان (٢٠٠٨): مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وسبل إدارتها بحث ميداني مقدم للقاء العلمي المنعقد في معهد الإدارة العامة بتاريخ ٢٠٠٨/٢/٢٢

أسامة أحمد المناعسة، وجلال محمد الزغبي، وصايل فاضل الهواوشة (٢٠٠٢): جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، دراسة منشورة تحليلية مقارنة، دار وائل للنشر ، عمان.

إيهاب خميس أحمد المير (٢٠٠٧): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، دراسة تطبيقيه على العاملين بالإدارة العامة للمرور في وزارة الداخلية في مملكة البحرين

إيمان عبد المحسن زكى (٢٠٠٩): الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،ص ٥٧

سعد غالب ياسين (٢٠٠٥): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص٢٦٤

# الفصل الرابع
# الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية

التمهيد.

مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

مبادئ الجودة الشاملة ومرتكزاتها في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

مبررات أخذ الإدارة التعليمية الاستراتيجية بالجودة الشاملة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

مشكلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

**تمهيد:**

شاع استخدام مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" في مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات المعاصرة؛ بغرض تحقيق نتائج وأهداف محددة باستخدام الجودة الشاملة، ومن ثم بدأ التزاوج بين إدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، التي يسرت تطور إدارة الجودة الشاملة، فكانت إدارة العاملين، وإدارة الإفراد، وإدارة الجودة الشاملة، وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية، والتي تُعنى بالجودة الشاملة في البيئتين الداخلية اختيارًا وإعدادًا، وتدريبًا وتأهيلاً وتطويرًا، والخارجية من خلال متابعة حركة المتغيرات المحيطة بالإدارة، والبحث عن التطورات الحاصلة في الإدارة المحلية والدولية.

ونظرًا لأن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل الذي لا يمكن النظر إلية بمعزل عن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتقنية والتشريعية، فإن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تكييف الإدارة، ومنها الإدارة التعليمية مع تلك المتغيرات، وذلك باستغلال الفرص، وتجنب المخاطر، والاستفادة من نقاط القوة، لتجنب أو تقليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية، ولذلك تعد الإدارة الاستراتيجية مدخلاً إداريًا لرسم صورة مستقبل الإدارة، ذلك المستقبل الذي يشوبه الكثير من الغموض، ويتعرض لكثير من المتغيرات التي يتم التعامل معها بإيجابية في ظل دراستها والتنبؤ بممارستها، وتأثيراتها، بدلاً من أن تكون خارج نطاق السيطرة، حيث قد تتسبب في تغيير مسار عمل الإدارة أو المؤسسة، ولذلك فإن مدخل الإدارة الاستراتيجية يعد أنجح المداخل الإدارية في التعامل مع ذلك المستقبل، ومن ثم العمل على تحقيقه، بالمواءمة بين الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المتوقعة، والاستفادة من نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف (١٥٥). من كتابي الجودة فصل

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التعليمية العادية في توجهها الرئيس، ففي حين تهتم الإدارة العادية بالمؤسسة من الداخل، فإن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالجمهور والبيئة؛ لذلك تعد الإدارة الاستراتيجية محاولة لتعديل اتجاهات الإدارة التعليمية، وجعلها أكثر ملاءمة مع البيئة الخارجية، وما يتطلبه ذلك من رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية، وما تتضمنه من تغيرات، وتقويم ذلك؛ لمعرفة حجم وقوة التغيير واتجاهه، وما تطلبه ذلك من استخدام أساليب جديدة ومبتكرة في التفكير والإدارة ملائمة لمتغيرات العصر السريعة والمتلاحقة وتحديات المستقبل.

ومرد ذلك أن "الإدارة الاستراتيجية" تدور حول تحقيق الأهداف بقدر أكبر في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة، وما يقتضيه ذلك من توافر نظام فاعل للتخطيط وإتباع المنهج العلمي في التفكير، وأن تعتمد على مدخل النظم التي تبني على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل والمتوازن

---

(١٥٥) اليعقوبي (٢٠١١): مرجع سابق، ص ١٦

بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وضرورة المتابعة والتقويم المستمر بما يسمح بتدفق مستمر للمعلومات التي تمكن المؤسسة من التفاعل النشط مع مصادر الخطر المتعددة، وتضمن التعامل معها بنجاح (١٥٦).

ولذلك بدأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومفهوم النجاح الاستراتيجي ينتشران في المؤسسات العامة والخاصة كبديل للعديد من المفاهيم التي تصف حالة الفاعلية التي تسعى إليها تلك المؤسسات المعاصرة، لتحقيق ما تطمح إليه.

وتعد الإدارة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة جزءًا من الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي تقوم بدور بارز في اهتمام المؤسسات بالجودة الشاملة، وتأكيدها في كافة مراحل ومستويات الأداء، باعتبارها توجهًا فكريًا لثقافة المؤسسة، بصورة تمكن من التمييز بين المؤسسات الفاعلة، والأخرى غير الفاعلة. ص ١٣٧ كتابي الجودة

ولا غرو أن توطدت العلاقة بين الإدارة التعليمية الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، ذلك أن الأولى وفرت سبل تجويد الإدارة التعليمية ومكنتها من تحقيق أهدافها بقدرة واقتدار.

وهذا ما تبينه المواضيع الآتية:

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية وفوائدها:**

الجودة في اللغة العربية: الأصل الاشتقاقي للجودة هو: (ج ود)، وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء (معجم المقاييس ٤٩٣/١). والجواد: السخي، وقيل: هو الذي يعطي بلا مسألة، صيانة للآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقاته: الجيد: ضد الرديء. وجاد الشيءُ: يجود جودةٌ، وجودةً: صار جيدًا. وقد جاد جود، وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأَجْوَدَ، وجاد عمله يجود جودةً. ورجل مجيد: أي يجيد كثيرًا. وبيّنُ الجودةِ: أي رائعٌ. (تاج العروس ٤٠٣/٤-٤٠٤). ويقال هذا شيء جَيِّدٌ: بيّن الجُودة والجَودة. وجاد الفرس: أي صار رائعًا، يجود جُودةً (لسان العرب، 136-3/135).

وعليه فالمعنى اللغوي يتضمن: العطاء الواسع، والأداء الجيد الذي يبلغ حدًا فائقًا، ومن مرادفات الجودة الإتقان: والأصل الاشتقاقي (ت ق ن) يدل على إحكام الشيء (معجم المقاييس ٣٥٠/١). والإتقان: الإحكام للأشياء. ورجل تِقْنٌ، وتَقِنٌ متقن للأشياء: حاذق (لسان العرب ٧٣/١٣). والتقن الرجل الحاذق، وأيضًا: رجل من الرماة يضرب بجودة رميه المثل (تاج العروس ٨٨/١٨) (١٥٧).

وفي القرآن الكريم، وردت مضامين الجودة في النصوص القرآنية في أكثر من موقع، أهمها:

---

(١٥٦) أحمد علي الحاج (٢٠١٣): استراتيجيات الجودة

(١٥٧) المشار إليه في: أحمد علي الحاج (٢٠١٧): الجودة الشاملة

إجادة العمل وفق صيغة الحفظ والعلم، لقوله تعالى: "اجعلني على خزائنِ الأرضِ إنّي حَفيظٌ عليم" (يوسف ٥٥). وقال تعالى: "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور" (الملك: ٢). فالعبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما تكون بحسنه.

إحسان العمل وإجادته وفق القوة والأمانة والتأهيل، يقول الحق جل وعلا: " قالت إحداهنّ يا أبتِ أستأجرهُ إنّ خَيرَ من استأجرتَ القويُّ الأمين" (القصص، ٢٦). ٧٢

الدقة في القياس والتقدير، لقوله تعالى: "صُنعَ الله الذي أتقنَ كُلَ شيء إنّهُ خبيرٌ بما تفعلون" (النمل، ٨٨)، "ولا تَبخسوا الناسَ أشيائهم ولا تفسدوا في الأرضِ بعد إصلاحها ذلكم خيرٌ لكم إن كنتم مؤمنين" (الأعراف، ٨٥)، " وَوضِعَ الكتاب فترى المجرمين مشفقينَ مما فيه ويقولون يا ويلتنا مالِ هذا الكتابِ لا يغادرٌ صغيرةً ولا كبيرةً إلاّ أحصاها وَوَجدوا ما عمِلوا حاضرًا ولا يظلِمُ رَبُكَ أحداً" (الكهف، ٤٩)، "فمَن يعمل مثقال ذَرَةٍ خيرًا يَرَه ومن يَعمل مثقال ذرَةٍ شراً يَرَه" (الزلزلة، ٧ ، ٨).

الحاج الجودة ص ٤٥.

ويتضح من الآيات القرآنية، وأحاديث رسول الهداية والسلام، ومن المعنان اللغوية أن الجودة يتضمن: الحذق وإحكام الأشياء وجودة الأداء. ومن المعاني المتصلة بالجودة الكفاية: الأصل الاشتقاقي لها (ك ف ا) يدل على الحسب الذي لا مستزاد فيه. يقال: كفاك الشيء يكفيك، وقد كفى كفاية إذا قام بالأمر (معجم المقاييس ١٨٨/٥). فالمعنى اللغوي يتضمن: القيام بالأمر قيامًا حسنًا لا مزيد عليه. وبالتطبيق على الخدمات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضاء المتلقي، ومن ثم فلابد أن يكون الخدمة أو الخدمة مطابقًا للمواصفات الموضوعة لها، وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاية الأداء، فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد، ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها، وليس مجرد اكتشافها، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة، سواء تكلفة الأخطاء، أم تكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى (١٥٨). ص ٤٦.

**الجودة الشاملة اصطلاحًا:** هناك تعاريف مهولة لإدارة الجودة الشاملة، لدى المفكرين والباحثين، يصعب حصرها، ويمكن عرض بعضًا منها، لتحديد مضمونها ومعناها، ومن أولى التعاريف التي أظهرت تصورًا عامًا لمفهوم (TQM) إدارة الجودة الشاملة من قبل "منظمة الجودة البريطانية"، التي عرفتها على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق اهداف المشروع معًا" ()، في حين عرفها العالم "جون أوكلاند" على أنها:

---

(١٥٨) المكتبة الإلكترونية المجانية، إدارة الأعمال، الموقع: +http://www.fiseb.com :

الوسيلة التي تدار بها الإدارة لتطور فاعليتها ومرونتها، ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" .([١٥٩])

كما تعريف (TQM) بأنها: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد الإدارة لتحقق تطور مستمر، بأساليب كمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات، حتى أن كافة العمليات داخل الإدارة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" ([١٦٠]).

ويعرفها (Robbins & Coulter)على أنها: "فلسفة إدارية موجهة للتحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون" ([١٦١]).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضًا بأنها: أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد، بثقافة إبداعية يتشربها جميع المنتسبين إلى المؤسسة، مضمونها هو تعزيز التحسينات المستمرة في جميع عناصر المنظومة (مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية مرتدة)، ويمارسها جميع العاملين في كل الأوقات؛ بهدف الوصول إلى مخرجات عالية المستوى، وقادرة على زيادة الإنتاج ([١٦٢]).

وبطبيعة الحال، تعني إدارة الجود الشاملة في مجملها أنها: نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهدافها، ورفع مستوى رضا المستفيد والموظف على حد سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وبمشاركة فعَّالة من الجميع من أجل منفعة المؤسسة والتطوير الذاتي لموظفيها، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع.

ولا يختلف كثيرًا تعريف الإدارة الاستراتيجية عن تعريف الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة إلا من حيث التخصيص والتحديد، فتعرف الإدارة الاستراتيجية للجودة بأنها: "الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الذي يُعنى بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة ووسائل تحقيقها والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة، وقياس وتقويم الأداء في نشاطات المنظمة والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي بلوغ أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة أرباحها" ([١٦٣]). ١٤٤جودة

---

(١٥٩) المشار إليه في: عناية محمد خضير (٢٠٠٧): واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التعليم وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين ،جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ،ص ٣١ .

(١٦٠) راجع: موقع ويكبيديا

(١٦١) المشار إليه في: فالح عبد القادر الحوري (١٤٩٢):"تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن، مجلة علمية محكمة، مجلد ١٢ العدد ٠١،ربيع الأول ١٤٩٢،ص١٥٠.

([١٦٢]) أحمد على الحاج (٢٠١٧): إدارة الجودة الشاملة، المتفوق، صنعاء، ص ٥٣.

(١٦٣) عفانة

أما في الإدارة التعليمية، فيعرف "رودز" الجودة الشاملة في التعليم بأنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقته وحركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ لضمان تحقيق التحسن المستمر للإدارة التعليمية (١٦٤).

وتعرف أيضًا بأنها: أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات الإدارة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها؛ الأمر الذي ينطوي حتمًا على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز الإدارة التعليمية محليًا وعالميًا (١٦٥).

ويمكن تعريف إدارة الجود الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية بأنها: منظومة متكاملة لأداء العمل بأسلوب صحيح، وفق مجموعة من المعايير الإدارية الضرورية لرفع مستوى جودة أداء الإدارة التعليمية بأقل جهد وتكلفة، وبما يحقق أهداف الإدارة التعليمية، ومن ثم أهداف المجتمع.

ومهما تعددت تعاريف إدارة الجود الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية، فإن مضمونها قد اكتسبته من عملياتها الجديدة، وهي أنها:

- منظور فكري يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقًا لعلاقاتها الصحيحة.
- عملية تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معًا في سبيل تحسين نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية، أو في أسلوب خدمة المجتمع.
- خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للإدارة التعليمية بالتحديات البيئية الحالية والمستقبلية، والتأكد من تحقيق أهدافها الأساسية.
- خطط مستقبلية طويلة الأجل شاملة تسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام بين بيئة الإدارة التعليمية، وقدرتها على تحقيق أهدافها.
- عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف البيئة التي تعمل الإدارة التعليمية فيها، في إطار البديل الأفضل.
- تحديد وتقويم مسارات تحقيق رسالة وأهداف محددة للإدارة التعليمية، وفقًا لاختيار البديل المناسب.

---

(١٦٤) المشار إليه في: أحمد الحاج تأكد

(١٦٥) أحمد درياس، المشار إليه في: مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية الموقع: http://www.drmosad.com

- ❍ محاولة جديدة وجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لدى متخذ القرار، حتى يمكن تحديد الوقت الملائم للتحرك، أو التريث، أو إلغاء القرار، أو تجميد الإجراء (١٦٦).

وحتى يكون للجودة الشاملة وجودها الفعلي في الإدارة التعليمية الاستراتيجية، فلا بد من توافر صفات التنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي (١٦٧):

- حشد جميع العاملين داخل الإدارة التعليمية، حتى يدفع كل منهم بجهده تجاه الأهداف الاستراتيجية كل فيما يخصه.
- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات الجمهور "المستفيد" والمنصبة على جودة العمليات والإجراءات.
- قيام الإدارة التعليمية على فهم العمل الجماعي.
- التخطيط لأهداف استراتيجية لها صفة التحدي القوي، والتي تلزم الإدارة التعليمية وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج جودة الأداء.
- الإدارة اليومية للإدارة التعليمية من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفاعلة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات للتغذية الراجعة.

وتستمد **إدارة الجودة الشاملة أهميتها في الإدارات التعليمية الاستراتيجية من** الآتي:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

تحقيق رضا المستفيد، بتقديم أحسن وأفضل الخدمات.

- ❀ تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة، وزيادة الثقة بين العاملين فيها (١٦٨).
- ❀ تساعد الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجية اللازمة للجودة؛ للتعامل مع العديد من التحديات الاستراتيجية، أو التغيرات المحتملة وغير المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- ❀ تمكن من تخصيص الموارد وتوزيعها على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في الإدارات التعليمية، وذلك بتوقع التكلفة والعائد الناجمين عن البدائل المتاحة، ومن ثم تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، وتوجيه الموارد نحو الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل الإدارة التعليمية.

---

(١٦٦) محمد عوض (٢٠٠٤): الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي: سلسلة مقالات عن: الإدارة ، إدارة استراتيجية، الصفحة الرئيسة، إدارة نت

([١٦٧]) مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية الموقع:http://www.drmosad.com

(١٦٨) عزة بنت محمد الغامدي (٢٠٠٦): تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة ،سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وإدارة، ،ص ٥٤.

- تمكن من التحكم والتأثير في المتغيرات بدلاً من رد الفعل فقط؛ مما يساعد الإدارة التعليمية على توجيه المنافسة ورغبات الجمهور لصالحها، بدلاً من أن تكون مجرد مستجيب سلبي لهذه المتغيرات.
- تساعد متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم، مما يحد من زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، والقيام بالمتابعة والتنسيق والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في ضوء معايير الأهداف الاستراتيجية للجودة.
- تمكن من تحديد أولويات الجودة في الإدارة التعليمية وأهميتها النسبية، ومن ثم يتم وضع الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، والاسترشاد بهذه الأولويات لتخصيص الموارد.
- تساعد متخذي القرارات على تحسين جودة قراراتهم؛ مما يحد من زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، والقيام بالمتابعة والتنسيق والرقابة، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في ضوء معايير الأهداف الاستراتيجية للجودة.
- تعمل على تهيئة الإدارة التعليمية داخليًا بإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي، وعلى الإجراءات والقواعد والأنظمة، وعلى القوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاية وفاعلية.
- تسهم في توجيه وتعاون وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية للجودة، في ظل نظرة شاملة للعمل، وذلك بتوضيح العلاقة بين الإنتاجية والفوائد، وتوجيه العاملين إلى النتائج المرغوبة، كما تفيد في تحقيق تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة، والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للإدارة التعليمية ككل، ولذلك فإنها تسعى إلى حشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف المرجوة (١٦٩).
- تسهم في إعداد كوادر الإدارة العليا، وتهيئتهم وتنمية مهاراتهم القيادية، حيث تستدعي الإدارة الاستراتيجية للجودة ممارسة مديري الإدارات لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية التي يحتمل أن تواجههم عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، كما تساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية على تزويدهم بإطار شامل لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها إحداث التكامل بين أهداف وحداتهم الفرعية، مع أهداف الإدارة التعليمية ككل؛ مما يدفع القياديين إلى استمرارية التفكير في المستقبل (١٧٠).

---

([١٦٩]) فلاح حسن عداي الحسيني (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة ، عمان :دار وائل للنشر، ص، ص ٢٩-٣٠.

([١٧٠]) راجع: أحمد الكردي، ماهية استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، الموقع: http://kenanaonline.com/

أما **أهداف إدارة الجودة الشاملة** في الإدارة التعليمية الاستراتيجية، فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل مستويات الإدارة التعليمية.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات الإدارة التعليمية.
- زيادة قدرة الإدارة التعليمية على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- تمكين الإدارة التعليمية من النمو والاستمرار.
- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاية الأداء والتحسين المستمر.
- التركيز علي التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاح العمل.
- تحسين كفايات المشرفين العاملين، ورفع مستوي الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في الإدارات التعليمية.
- تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية، بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدًا عن البيروقراطية، وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات (١٧١).
- زيادة الوعي والانتماء نحو الإدارة التعليمية من قبل العاملين فيها، والمجتمع المحلي.
- ربط جميع الإداريين والعاملين بالإدارات التعليمية للعمل بروح الفريق.
- منح الإدارة التعليمية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- زيادة درجة الرضا لدى المستفيدين من الإدارة التعليمية.
- تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- تكوين ظروف بيئية داخل الإدارة التعليمية تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- خفض التكاليف بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة؛ مما يقلل من الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام

(١٧١) راجع: محمد علي عبد العزيز حلواني، وعبد الله جاد فودة، إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي مدونة عمرانيات http://umranyat.blogspot.com

وفيما يخص **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية**، فمن أهمها ما يأتي:

زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين في الإدارة التعليمية.

توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالإدارة التعليمية.

تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.

تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة الإدارة التعليمية.

تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الإدارات التعليمية.

التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المدرسة، أو الرسوب.

تحقيق رضا المستفيدين وهم: الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمون، والمجتمع.

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.

توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقويم للأداء بشكل مستمر.

الارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالإدارة التعليمية.

زيادة الوعي والانتماء نحو الإدارة التعليمية من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.

**ثانيًا: مبادئ الجودة الشاملة ومرتكزاتها في الإدارة التعليمية** الاستراتيجية: أهمها (١٧٢):

أولاً: التركيز على المستفيد: وهذا يعني كيف تجعل من عملك جودة تحقق رغبات المستفيد.

ثانيًا: التركيز على العمليات: وتعني السيطرة على عملية الأداء، وليس على جودة الخدمة.

ثالثًا: القيادة والإدارة: إذ لا توجد مؤسسة ناجحة بدون قائد.

رابعًا: تمكين العاملين: بمعنى أشراكهم في اتخاذ القرار:

١ . أي أن النجاح لا يأتي مما تعرف، ولكنه يأتي من الذين تعرفهم.

٢ . الجودة تبدأ من الداخل: بمعنى الاهتمام بالعاملين، والتعرف على حاجاتهم، وظروف العمل المحيطة بهم.

٣ . يمكن تفجير الطاقة المخزونة في دواخلهم من خلال التعاون المستمر، وإشراكهم في القرار.

---

(١٧٢) مسعد محمد زياد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية الموقع:http://www.drmosad.com

خامسًا: التحسين والتطوير الشامل المستمر: يرتكز التحسين والتطوير المستمر على ثلاث قواعد مهمة هي:

- ✓ التركيز على المستفيد.
- ✓ فهم العملية.
- ✓ الالتزام بالجودة.

سادسًا: الوقاية: تطبيق مبدأ الوقاية خير من العلاج، وهو العمل الذي يجعل عدد الأخطاء عند الحد الأدنى، وذلك وفق مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة، وبدون أخطاء.

سابعًا: الإدارة بالحقائق: يعد القياس والمغايرة هما العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

ثامنًا: النظام الكلي المتكامل: هو مجموعة من الإجراءات المتكاملة، تؤدي إلى هدف مشترك مثل: الإدارة العامة، والإشراف، والإدارة التعليمية، والشؤون الإدارية، والتجهيزات.

تاسعًا: العلاقة مع الموردين.

أما **مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في** الإدارة التعليمية الاستراتيجية، فأهمها [١٧٣]:

١. تلبية احتياجات المستفيد: تقديم الخدمة أو الخدمة المتميزة والصحيحة للمستفيدين في الوقت والزمان الذي يكون محتاجًا إلى الخدمة، في حين أن تقديم الخدمة الخطأ، أو في الوقت غير الملائم يؤدي دومًا إلى عدم رضا المستفيد، وربما إلى فقده.

٢. التفاعل الكامل: وهذا يعني أن كل أفراد الإدارة التعليمية معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة، فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات، وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة، وهذا يعني أن الجودة مسؤولية كل فرد، وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

٣. التقدير أو القياس: ويعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة.

٤. المساندة النظامية: المساندة النظامية أساسية في دفع الإدارة التعليمية نحو الجودة، إذ ينبغي على الإدارة التعليمية أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة، وفي دعم السبل لتحقيقها، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، وإعداد الميزانيات، وإدارة الأداء، وغيرها من أساليب تطوير وتشجيع الجودة داخل الإدارة التعليمية.

٥. التحسين بشكل مستمر: ويقصد به أن تكون الإدارة التعليمية الناجحة دومًا واعية ومتيقظة لما

---

(١٧٣) راجع: عمر وصفي العقيلي (٢٠٠١): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار وائل، ص

تقوم به من أعمال، وتراقب كذلك أساليب أداء الأعمال، وتسعى دومًا إلى تطوير طرائق الأداء وتحسينها، وبذلك فإنها ترفع من مستوى فاعليتها وأدائها، وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

٦. الجودة تدوم وتستمر ما دامت الإدارة التعليمية تعتني بها: وذلك بجعلها دستورًا وقاعدة ترتكز عليها، بما يمكن من حصول الإدارة التعليمية على بعض الجوائز العالمية، مثل: شهادة أيزو (ISO) أو جائزة (E. Deming) للجودة، وتجعل الإدارة التعليمية في موقع متميز يصعب عليها التخلي عنه مهما كانت الأسباب.

**ثالثًا: مبررات أخذ الإدارة التعليمية الاستراتيجية بالجودة الشاملة:**

بداية يمكن عرض التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تحتم على الإدارة التعليمية الاستراتيجية متابعتها، حتى تستفيد منها عن طريق الجودة الشاملة، إذ حدثت نقلة فكرية أوجدت بناءً فكريًا جديدًا، تستهدي به الإدارة الحديثة للتميز والارتقاء، وتتلخص هذه النقلة في الفكر الإداري المعاصر فيما يأتي [١٧٤]:

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة، والمزج بينها في إطار المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية، أو التماثلية والمستقلة بعضها عن بعض إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية.
- التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار، وتنمية القدرات الرئيسة.
- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار "تايلور" و"فورد"، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.
- التحول من أهداف الربح السريع، وإرضاء أصحاب رأس المال إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة.

---

([١٧٤]) أحمد علي الحاج (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص، ص ١٤٠، ١٤٢.

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحًا والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المؤسسة كلها ويشارك الجميع في إنتاجها، وفق عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة والأداء.
- التحول من نظم وعلاقات العمل في مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة".
- تحول النظرة إلى الجودة الشاملة من كونهم "أجراء" إلى كونهم "أصحاب مصلحة" في المؤسسة.
- تحول الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المؤسسة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الجودة الشاملة لتحقيق النتائج المستهدفة.
- التحول من نماذج إدارة الجودة إلى نماذج إدارة التميز باعتبارها إطارًا فكريًا؛ لتحقيق التفوق وتكوين القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع.

وفي ضوء ما تقدم، هناك ما يدفع الإدارة التعليمية الاستراتيجية إلى الأخذ بالجودة الشاملة، أهمها ([١٧٥]):

١ . تحفظ ما يقارب من ٤٥ % من تكاليف الخدمات التي تضيع هدرا بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.

٢ . أصبح تطبيقها ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي، وتطور القطاع الخاص.

٣ . المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة.

٤ . متطلبات وتوقعات المستفيدين في ازدياد مستمر.

٥ . متطلبات الإدارة لخفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.

٦ . متطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل.

٧ . تعديل ثقافة الإدارة التعليمية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها.

---

([١٧٥]) راجع: مسعد محمد زياد، مرجع سابق، وأيضًا:

٨ . الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين والمستفيدين (الطلبة)، وأولياء أمورهم، والمجتمع.

٩ . يعتمد أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام على حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات.

ويضيف آخر إلى ما تقدم العديد من المبررات التي تدفع إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية المعاصرة، أهمها ():

- عالمية النظام وهو سمة من سمات العصر.
- شمولية النظام.
- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- التحسين المستمر لكافة العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين أو العملاء.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات، أو خدمات ذات قيمة للمستفيدين.
- تحقيق النتائج العلية بأقصر وقت وأقل تكلفة وجهد.
- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين من خلال اشتراكهم في اتخاذ القرارات.
- تحويل الإدارة التعليمية الإداريين إلى منظمة متعلمة.

**رابعًا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها:**

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيقها في الإدارة التعليمية، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر نتائجها المرغوبة.

بداية يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعه وإيمان الجهات العليا في الإدارة التعليمية بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المنشود والمستمر في الجودة، وأن هذا الدعم والتأييد يجب أن يترجم على شكل دعم ومؤازرة حقيقية قوية من خلال الإعلان أمام جميع المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية بالتطبيق والالتزام بالخطط والبرامج، وتخصيص الإمكانات اللازمة للتطبيق من موارد بشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات، وإيجاد التنسيق اللازم لكافة مستويات التنظيم.

وكذا تبنى الإدارة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة على توفر المتطلبات اللازمة، التي تسبق البدء بتطبيقها، وحتى يمكن إعداد الإدارة التعليمية والعاملين بها على قبولها وتطبيقها السليم، أهمها:

**توفير البنى التحتية المادية والتقنية الداعمة للجودة:** يحتل توفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر، لتحقيق جودة الخدمة ولإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله

الأسواق الخارجية. ومع أن حصول الإدارة التعليمية على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية ISO 9000 هو أمر مهم لزيادة فرص التصدير وتحسين الجودة، إلا أنه غير كاف؛ لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد، الصحة والسلامة وحماية البيئة، وتتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالمواصفات والاختبارات وغيرها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم وتطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس والمعايرة والمواصفات والتحليل والاختبار.

**التزام الإدارة العليا بالجودة:** لكي تستطيع جميع الإدارات في الإدارة التعليمية أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة، وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها، وكذلك تقوم بتغير من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقًا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة [١٧٦].

والالتزام بدعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة مدخل أساسي لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة التعليمية، بشكل شامل ومستمر، وبما ينسجم مع تطور العصر ومتطلباته ومستجداته وتحدياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والمعلوماتية.

**التخطيط الاستراتيجي للجودة:** يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له سلفًا، حتى تتمكن الإدارة العليا من تقويم أدائها الفعلي وفقًا لما في الخطة الاستراتيجية العامة للإدارة التعليمية.

وتمر الخطة الاستراتيجية بعدة مراحل، هي:

**الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

**التخطيط:** ويتم فيها وضع خطة، وكيفية التطبيق، وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

**التقويم:** وذلك باستخدام لأساليب الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

**الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات الجنة الإشراف المتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في الإدارة التعليمية، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل، مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

---

(١٧٦) مأمون الدرادكة، وطارق الشبلي، وخالد حياصات (٢٠١١): إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر عمان،

**نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة:** وذلك لتهيئة جميع الأفراد إلى التغير والتطوير من خلال تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل، وإصدار النشرات، وعقد جلسات العصف الذهني وسواها.

**بناء نظام شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة:** تتمثل مسئولياته في قيادة التغيير وتوجيه التطوير، وتنمية ثقافة الجودة ، ومن الضروري أن يمتاز النظام بالمرونة والقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة، ويتكون هذا النظام من هيكل تنظيمي لتنفيذ آليات وإجراءات الجودة الشاملة من خلال توضيح الأدوار كما يأتي (١٧٧).

أ–مجلس قيادة الجودة: ويمثل القيادة العليا لإدارة الجودة الشاملة، ويتكون من رئيس وعدد من الأعضاء (٣–٥) أفراد ودوره اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتوفير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية لقيادة التغيير والتطوير والتحسين المستمر من خلال الرقابة الخارجية والتواصل الفعال.

ب–لجنة تصميم الجودة: تعمل بالتعاون مع مجلس الجودة من خلال المشاركة لتكوين نظام الجودة الشاملة، والإشراف على إعداد برامج التدريب، وتشكيل فرق العمل، ومتابعة التطبيق، والتطوير المستمر.

ج–لجنة مراقبة الجودة: تقوم بوضع معايير الجودة، ومراقبة الأداء، وتحديد الأخطاء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية المناسبة؛ لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة.

د–لجنة تدريب الجودة: تقوم بتحديد الحاجات التدريبية، وإعداد البرامج التدريبية، ومتابعة تنفيذها، وتطويرها بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

هـ–لجنة توجيه الجودة: تعمل على توجيه فرق(حلقات الجودة)، وتوفير البرامج التدريبية، وتعمل على توثيق الصلات بين الأفراد في الإدارة التعليمية من خلال (المنسّق)، الذي يتصل بأعضاء حلقات الجودة من خلال (القائد) لكل حلقة.

**المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالإدارة التعليمية:** وذلك في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل الإدارة التعليمية من خلال تحديد أدوار الجميع، وتوحيد الجهود، ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة، وما يتطلبه ذلك من تفويض الصلاحيات، كونه من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات. كما ينبغي توافر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين

(١٧٧) فاتن أبو بكر، وموضي الزمان (٢٠٠٨): مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالسعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ٩٠.

العاملين في الإدارة التعليمية، وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.

**إعادة تشكيل ثقافة الإدارة التعليمية:** ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة الإدارة التعليمية على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وعلى إدارة شؤونها الداخلية، إذ يتطلب من الإدارة التعليمية الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تخليها عن إدارتها التقليدية، بما تحملها من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين، والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيمًا ومفاهيمًا وأساليب عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين، وما يستلزمه ذلك من إيجاد الثقافة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الإدارة التعليمية (١٧٨).

وهناك تمييز بين الثقافة العامة في المجتمع، والثقافة داخل الإدارة التعليمية، ومع أن الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة، فإنه يمكن بناؤها داخل الإدارة التعليمية. ومن الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يأتي: قيم الإدارة: الإيمان بالتحسين المستمر للجودة، واعتبار الجودة عاملاً استراتيجيًا لأعمال الإدارة. وإعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم. وتوزع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإدارات كافة. والاهتمام بسعادة العاملين في الإدارة التعليمية وتحفيزهم.

**تشكيل فرق العمل:** يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث إن هذا الفرق ستقوم بالتحسين، فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة، وتقويم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها، شريطة أن يتم العمل بروح الفريق الواحد، والذي يقوم على مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق، وأن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، فضلاً عن أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة والتعاون، وتحسين العلاقات بين أعضائها (١٧٩).

**التركيز على العملاء:** يعد رضا المستفيد هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ولهذا يجب تصميم الخدمات والخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية، بما يحقق رغبات الجمهور (المستفيد)؛ لأن

---

(١٧٨) عزة بنت محمد الغامدي، المرجع السابق،ص٥٥. وأيضًا: عبد الرزاق بشير دنفير (٢٠٠٥):"دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، المنعقد خلال ١٠-٠٥/١١/ ٢٠٠٥، ص

(١٧٩) قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق،

الهدف الأساسي من تطبيق الجودة الشاملة هو رضا المستفيد وإسعاده، وما ينعكس عنه إيجابًا نحو الإدارة التعليمية.

**التحسين المستمر:** يتوقف نجاح الجودة الشاملة على توافر برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقويم جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة التعليمية بشكل مستمر وفقًا للمعلومات التي جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري؛ للارتقاء بمستوى إدارة الجودة الشاملة في على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات، وحث الأفراد العاملين علي التعلم من الأخطاء، وتعويد العاملين في الإدارة التعليمية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

**مشاركة وتحفيز العاملين:** مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة؛ لأن لديهم القدرة على معرفة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغير.

ويؤدي تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في الإدارة التعليمية يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، وما يقتضيه ذلك توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الابتكار والإبداع لجميع العاملين، وتوفير معايير واضحة للرقابة والمتابعة المستمرة لمدى تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية أو الإدارة التعليمية.

**التعليم والتدريب:** يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية والأساليب الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إلى كافة العاملين وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تتضمن وضع خطط تدريبية تتوافق مع المستويات والبرامج اللازمة لكل مستوى، وذلك لتزويدهم بالمعارف، وتحسين مهاراتهم وتعديل السلوكيات اللازمة لكل واحد منهم.

ولكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، يجب تدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة، حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى، وكل مرة وفقًا للمبدأ الذي يقوم عليه.

وحتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

كما أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، والمدراء، والمشرفين، والعاملين)، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق، بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعمومًا، فالتدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة، وأساليب حل المشكلات، ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية، وطرائق قياس الأداء.

**القياس والتحليل:** تتصف القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة بالموضوعية؛ لأنها تعتمد على الأساليب والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقديم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في الإدارة التعليمية المعلوماتية وتعد مرشدًا له، مع ضرورة وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛ مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

**منح الأخطاء قبل وقوعها:** تأخذ إدارة الجودة الشاملة مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من التكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للإدارة التعليمية من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها الإدارة التعليمية بشكل دائم (١٨٠).

ويتطلب منع الأخطاء استخدام التقويم التكويني؛ لتوفير المعلومات لدعم جميع المراحل، والكشف عن نواح القوة ونواحي الضعف، وذلك من خلال مسح الوضع الراهن، وتوفير التغذية الراجعة عن رضا المستفيدين، ومدى صلاحية برامج التدريب، وكذا استخدام التقويم النهائي، لإجراء مقارنات تحسينية، والعمل على التحسين المستمر.

**الاستعانة بالاستشاريين:** الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تدعيم خبرة الإدارة التعليمية ومساعدتها في حل المشكلات التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى.

---

(١٨٠) **راجع:** مأمون الدراكة، وطارق الشبلي (٢٠٠٢): الجودة في الإدارة التعليمية الحديثة، عملن : دار صفاء للنشر والتوزيع، ص .

**بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** من الضروري تطوير نظام للمعلومات الإدارية في الإدارة التعليمية؛ لجمع البيانات والمعلومات والحقائق عن إدارة الجودة الشاملة، واتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة تواجه التطبيق، ولمعرفة ماذا يريد المستفيد، وكيف يمكن إشباع حاجاته، وما إلى ذلك، فالمعلومات أدوات فاعلة لرفع مستويات الجودة؛ مما يسهم إلى حد ما في التركيز على المستفيد لتحديد الحاجات والرغبات والتطلعات، وبالتالي تحقيق الرضى المنشود.

ومن الضروري أن يكون هناك نظامًا فاعلاً للاتصالات، وفي ثلاثة اتجاهات بين الرئيس والمرؤوس والرئيس، وبين المرؤوسين أفقيًا، وأن يكون هذا النظام قادرًا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين، وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت، وتشجيعهم على الأداء، وكذلك سرعة وصول المعلومة لأصحاب القرار، في الوقت والمكان المناسبين. الحاج ٩٧.

ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يُطلق عليه بمدخل السبعة ( The seven's Approach) لإدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارة التعليمية، والذي يتكون من الآتي (١٨١):

أولاً: الاستراتيجية Strategy): بمعنى أن يكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة (من٣–٥ سنوات)، وبالطبع التدريب هو الخيار الأفضل أمام الإدارة التعليمية، وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانيًا: الهياكل Structures): يتم إعادة هيكلة الإدارة التعليمية وتغير المسؤوليات والوظائف، وإعادة بناء فرق العمل. ويتم ذلك من خلال عملية التنظيم المرتبط بحلقات الجودة.

ثالثًا: النظم (Systems): أي إعداد نظم جديدة كتحسين المخرجات أو زيادة كفاية وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تقنية جديدة للمدخلات، وبتطلب ذلك توظيف تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

رابعًا: العاملون ( Stuff): بمعنى معاملة الأفراد بشكل لائق وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم، أي إتباع العلاقات الإنسانية، ويتم ذلك من خلال التركيز على حاجات الأساتذة والتواصل الفاعل في الإدارة التعليمية.

خامسًا: المهارات ( Skills): وذلك بتحسين القدرات البشرية من خلال التدريب المستمر وتشجيع الابتكار، ومن الضروري أن يشمل التدريب جميع مستويات الإدارة، والأفراد المشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

(١٨١) **المشار إليه في:** سلمان زيدان (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ج٢،

سادسًا: النمط (Style): أن يكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم، ويتطلب ذلك من رئيس الإدارة التعليمية ممارسة القيادة التشاركية، وتفويض المسؤوليات.

**سابعًا:** القيم المشتركة (Shared Value : بمعنى إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ، تحدد القيم السائدة وتبديلها بثقافة تتلاءم مع التطوير المستمر، وهذا ينسجم مع ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية. الحاج الجودة ص ٩٨.

**التحسين المستمر:**

تعتمد عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة أساس نجاح الإدارة التعليمية على مختلف أوجه أنشطتها، فهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدّة لعل أبرزها: تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها. ولكي تحافظ الإدارة التعليمية على ما وصلت إليه من مستوى يمكّنها من بيع منتجاتها وخدماتها، فيتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة، حتى لا تتوقف عند حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة الإدارة التعليمية ووظائفها وأقسامها.

وتتنوع استخدامات التحسين المستمر، ففي حين تعتمد بعض الشركات مدخل التحسين المستمر وسيلةً لا غاية، تستخدمه البعض الآخر وسيلة للتسويق فقط، ومن المرجح أن يكون نصيب الأولى الديمومة والاستمرار الذي سيمكنها حتمًا من النجاح على مستوى نشاط الخدمات.

ويقصد بالتحسينات المستمرة: مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية تقديم الخدمات، بالإضافة إلى السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات المستفيد. وكما أن جوهر عمل التحسينات المستمرة يقوم على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب، لذا فإنه من الضروري أن تعمل يداً بيد مع أنظمة المعلومات في الإدارة التعليمية.

وتستمد فلسفة التحسين المستمر أهميتها من الآتي [١٨٢]:

١. التحسين المستمر ليس أداة أو تقنية بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، ولذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح الإدارة التعليمية واستمرارها في السوق، ولتحقيق أهدافه يشدد على الفرق متعددة الوظائف.

٢. التحسين المستمر يحتاج إلى دعم جميع المستويات الإدارية بالإدارة التعليمية بسبب تغيّر متطلبات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار؛ الأمر الذي يتطلب من إدارة الإدارة التعليمية الاستمرار

(١٨٢) المشار إليه في: فاتن أبو بكر، وموضي الزمان (٢٠٠٨): مقومات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالسعودية، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض،

في ملاحقتها من خلال تشجيع عمليات التحسين في منتجاتها وخدماتها مع التركيز على تجنّب الأخطاء، وتشخيص المشكلات والتصدي لها لمواجهة هذه التغيرات.

٣. عمليات التحسين المستمر هي سباق بدون خط نهاية فهي مرحلة لا تنتهي، فمن المعلوم أن هناك مجالاً للتحسين دومًا، شاملاً أرجاء الإدارة التعليمية كافة دون استثناء.

٤. يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who ، كما يعتمد مدخل حل المشكلة، لا نظرية محاربة الحرائق Fire Fighting .

٥. عمليات التحسين المستمر، تعد فلسفة قائمة على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال اعتماد مبدأ أعمل الشيء الصحيح من البدء Do The right Thinks In The First).

٦. تجبر فلسفة التحسين المستمر كل من الإدارة والعاملين على جعل التعلم Learning الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات للدخول في حلبة المنافسة العالمية.

:(١٨٣)

وينجم عن تطبيق مدخل تحسين الجودة في الإدارة التعليمية عدد من المزايا، أهمها (١٨٤):

- وضع الوظائف والأنشطة داخل الإدارة التعليمية تحت رقابة مستمرة.
- التقييم اليومي للخطط.
- رفع مستوى الرضا لدى العاملين معنوياً ووظيفياً، من خلال البحث عن الحل لا عن من سيلقى عليه اللوم (لا أحكام لا لوم).
- تخفيض التكاليف ورفع مستوى الكفاية من خلال الحد من حالات عدم المطابقة والتلف في أنشطة الإدارة التعليمية كافة.
- وضع مستوى الجودة للمنتجات والخدمات تحت المجهر دومًا.

وبعد تنفيذ عملية التحسين، ينبغي تقويم ومكافأة النجاح، كما ينبغي إعادة النظر بالأهداف أو مراجعتها عندما تتغير الظروف، فالمتابعة المنتظمة هي منطق التحسين وهو ما يتضح من التسمية، وهي التي تعطيه الزخم والمصداقية والأسبقية، ولتعزيز ذلك يتوجب وضع سلسلة مترابطة من التحسينات تشمل وضع الأهداف والتنفيذ والتقويم.

**خامسًا: مشكلات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية

(١٨٣) راجع ميسر ، مرجع سابق، ص، ص وأيضًا: المكتبة الإلكترونية المجانية، ادارة الأعمال، الموقع: http://www.fiseb.com

(١٨٤) راجع: باتريك تونسيند، وجون جيبهارت (١٩٩٨): كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأميركا، توزيع المؤتمن للتجارة، الرياض، ص .

الاستراتيجية، والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، وتقف حائلاً دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية، أهمها:

تدني ميزانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو غير كافية.

انتهاج الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

مقاومة بعض العاملين للتغيير؛ بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى.

عدم توفر نظام فاعل للاتصالات والتغذية الراجعة.

عدم وجود انسجام وتالف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم البعض.

عدم الالتزام من قبل الادارة العليا، والذي قد يعود إلى قلة التدريب والخبرة الضرورية، ودوران العمل المتسارع.

معارضة العاملين، حيث أن الموظفين غالبًا ما يقاومون نظام الجودة الشاملة، وذلك بسبب الأهداف طويلة الأجل أو الخوف من التغيير.

الفشل في تغيير فلسفة الإدارة التعليمية: حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بآرائهم وأفكارهم بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق إنجازها للنشاطات؛ مما يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة

التوقعات غير الحقيقية للتكلفة ووقت إدارة الجودة الشاملة.

الاعتماد غير المنظم على الأساليب الإحصائية سواءً بالاعتماد الكثير أو القليل

تركيز الإدارة التعليمية على أساليب غير منتجة أو غير متوافقة مع نظام الإنتاج والأفراد فيها.

التركيز على أدوات محددة أكثر من التركيز على النظام: حيث أن بعض المديرين يعتقدون بأن نجاح تطبيق أداة معينة للجودة الشاملة في منظمة معينة سوف يؤدي إلى نجاح تطبيقها في منظماتهم، وهذا بالطبع غير سليم، حيث إن التركيز يجب أن يكون على النظام بأكمله، وعلى تحقيق وتحسين الجودة للعمليات وليس على معادلات أو أساليب أو أدوات (١٨٥).

البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا ، مثل: الاستقالات، ودوران العمل، والتقاعد.

---

(١٨٥) خالد بن جميل مصطفى زقزوق، "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى" شهادة ماجستير، غير منشورة، مملكة العربية السعودية، جامعة ام القوى، وكلية التعليم ،سنة ٢٠٠٨،ص ص ٤٧-٤٨.

فشل الإدارة التعليمية في توفير الجهد الملائم، بالإضافة إلى اعتبار الجودة الشاملة برنامجًا وليست أسلوبًا ونظامًا مستمرًا للتحسينات المختلفة.

فشل الإدارة في توفير مكافآت وتقدير الإنجازات للأفراد.

غياب نظم فعالة للاتصال.

انغماس فرق العمل في مشكلات بسيطة [١٨٦].

مشكلات تعزى إلى نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن إجراءات التصحيح غير الفعالة لضعف في التغذية الراجعة من قبل الأفراد، والإجراءات القياسية غير الفاعلة، ووجود معايير غير حقيقية للجودة، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بالتقنية والمعدات ([١٨٧]).

---

([١٨٦]) محمد أحمد موسى الخطيب "مرجع سبق ذكره ص٥ ص،٩.

([١٨٧]) علي أحمد ثاني بن عُبُود (٢٠٠٣): إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي رسالة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة عين شمس، ص ٨٨.

# المصادر :


- علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٩٩.
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٣): التسويق وتدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر
- أحمد محمد عبدالحق بدران (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو ٩٠٠٠ ،مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية، شبكة الألوكة،
- محمد رضا شندي (١٩٩٦): "الجودة الكلية الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق"، (القاهرة: بيمكو للخدمات التعليمية)،
- محفوظ أحمد جودة ٢٠٠٥): إدارة الجود الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي (٢٠٠١): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- فرانسيس ما هولي؛ كارل جي مور (٢٠٠٠): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- شريف العاصي (٢٠٠٤): التسويق النظرية والتطبيق، القاهرة، جامعة الزقازيق،
- محمد الخشروم، ونبيل موسى (١٩٩٩): إدارة الأعمال، الرياض : مكتبة الشقري،
- المكتبة الإلكترونية المجانية، إدارة الأعمال، الموقع: +http://www.fiseb.com :
- محمد علي عبد العزيز حلواني، وعبد الله جاد فودة، إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي مدونة عمرانيات http://umranyat.blogspot.com
- محمد صالح سواس :الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية.١٩٩٩
- مراجع الشبكة العنكبوتية +http://www.fiseb.com : (Internet)

دورية المجلة العلمية للإدارة

- موقع الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة
- http://portaletqm.ae
- موقع الكلية الإلكترونية للجودة WWW.etqm.net
- موقع إدارة الجودة الشاملة لشرطة دبي www.dubaipolice.gov.ae
- موقع مركز المدير للدراسات والبحوث الإدارية www.almoudeer.com

سعاد بسيوني عبد النبي. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري.-


## مواقع على الشبكة العنكبوتية:


http://www.baldrigeplus.co

# الفصل الخامس
# القيادة التعليمية الاستراتيجية

أولاً: القيادة والإدارة والسلطة والزعامة والرئاسة.

ثانيًا: مفهوم القيادة التعليمية الاستراتيجية وأهميتها.

ثالثًا: أهداف القيادة ووظائفها.

رابعًا: أطراف القيادة التعليمية ومبادئها.

خامسًا: أنماط القيادة وخصائصها.

سادسًا: نظريات القيادة الاستراتيجية ونماذجها.

سابعًا: سابعًا: أنماط القيادة المعاصرة.

ثامنًا: سمات القيادة عند العلماء المسلمين المعاصرين.

تاسعًا: الأنماط الحديثة للقيادة.

عاشرًا: المواصفات المميزة للقائد التعليمي الاستراتيجي.

الحادي عشر: اكتشاف القيادية التعليمية الاستراتيجية ومعايرها.

**أولاً: القيادة والإدارة والسلطة والزعامة والرئاسة:**

**القيادة والإدارة ( Leadership &):**

تختلف القيادة عن الإدارة، من حيث أن الإدارة تركز على الأشياء والهياكل والنظم والسياسات، في حين تركز القيادة على البشر في المقام الأول، ذلك أن الأساس في القيادة هو العلاقات بين القائد والتابعين، وبدون تابعين لا توجد قيادة، وقد يطلق على شخص قائد؛ نتيجة لمنصب إداري يشغله، ولكنه ليس بقائد.

وكثير ما تنتشر صفات عن القيادة، مثل: القادة هم أصحاب "كاريزما"، أو "ملهمين"، ونادرًا ما يقال عن مدير أن له كاريزما (أو له حضور)، أو مدير مُلهم، أي أن الإدارة مرتبطة بالرشادة، وبالعقل أكثر من ارتباطها بالقلب.

وتختلف القيادة عن الإدارة في كونها تؤكد على الجوانب الروحية والمعنوية من خلال تلمس حاجة الموظفين الإنسانية ومراعاة مشاعرهم (١٨٨).

فالقائد يوجه الأنظار إلى رؤية مستقبلية، ويعمل على مستوى المجموعة بمنطلقاتها الروحية واستعداداتها القيمية، في حين أن المدير يعمل على مستوى الموارد المالية، ورأس المال، والموارد الأولية.

وفي الوقت الذي يساعد فيه المدير الأفراد على العيش، والقبول بالحد الأدنى من العطاء، فإن القائد يساعد الأفراد على الإحساس بالقوة والامتنان في العمل، ويهيئ الجو للحد الأقصى من العطاء.

وإذا كان المدير يهتم بتطبيق الإجراءات والأخذ بالتعليمات من الجهات العليا، فإن القائد يحاول أن يوظف إمكانات الإدارة التعليمية (البشرية والمادية) في تلبية احتياجات القوى البشرية (١٨٩).

والواقع أنه لا يوجد فرق جوهري بين الإدارة والقيادة، من حيث الغايات النهائية، فكلاهما يرميان إلى تحقيق أهداف الإدارة التعليمية، ولكن الفرق بينهما يكمن في السلوك الذي يتبعه المدير أو القائد للوصول إلى تلك الغايات أو الأهداف، بمعنى أن من يحدد الفرق بين الإدارة والقيادة هو ذلك الشخص الذي يحتل الموقع الأول في المنظمة، أهو إداري أم قائد ؟، فالمدير هو صاحب أعمال روتينية، لا يتحمل المجازفة في حدود مهامه المرسومة، ويُحدث التأثير في سلوك العاملين على أساس سلطته الرسمية، في حين أن القائد صاحب فكر ورؤية ورسالة، ويتصف أيضًا بالتصميم

---

(١٨٨) راجع: محمد المهيني (١٩٩٧): الإدارة التعليمية، دار قرطاس للنشر، الكويت، ص ٤٠.

(١٨٩) منصور بن سلمة (): القيادة التعليمية للمدرسة، ص ١٠ مخطوط .

والمثابرة، ويقدم التضحيات، ويعطي مجالاً للمجازفة، ولا يتعامل مع ردود الأفعال، بل يسبق الأحداث لمواجهة المشكلات والأزمات.

وهنا فالقائد يمكن أن يكون مديرًا، ولكن ليس كل مدير يصلح قائدًا. والفرق بين القيادة والإدارة أن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية، وتهتم بالمستقبل، كما تهتم القيادة بالرؤية والتوجيهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، أما الإدارة، فتركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، فضلاً عن أنها تركز على المعايير، وحل المشكلات، وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح والتنظيم، واستخدام السلطة (١٩٠).

ويوضح الجدول الآتي الفرق بين القيادة والإدارة

جدول () الفرق بين القيادة والإدارة

| الإدارة | القيادة |
| --- | --- |
| – تتضمن الإدارة كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها.<br>– الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية.<br>– الإدارة معنية بالحاضر أكثر حيث يميل رجل الإدارة إلى الحفاظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره. | – وظيفة فرعية من وظائف الإدارة وهي أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق الأهداف.<br>– تتعلق بما هو اكبر وتتطلب القيادة ممن يقوم بدورها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، ولا يعني ذلك أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.<br>– تعنى بالتغيير فهي عملية ديناميكية حية تمثل الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة.<br>– |

المصدر: بن دهيش ٢٠٠٦، ص٨٣،٨٤.

**القيادة والزعامة (Leadership & Chieftain):**

الفرق بين القيادة والزعامة أن الزعامة تعني: مجموعة الخصال (الكاريزمية) في شخصية الفرد، والتي تمكن من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضى وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادًا على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم، بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، ومن الزعامات السياسية: الزعيم المصري جمال عبد الناصر، والزعيم الهندي غاندي، والزعيم الفيتنامي "هوشي منه"، والزعيم اليمن "الحمدي".

---

(١٩٠) خالد سعد الجضعي (٢٠٠٦): الإدارة النظريات والوظائف،

**القيادة والرياسة (Leadership & Presidency):**

الرئاسة: عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة. وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها، أي أن التفاعل الدينامي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات، أو الشعور بوجودها، أو اكتشاف العيوب الموجودة، سواء إدارية أم فنية أم اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها.

**ثانيًا: مفهوم القيادة التعليمية وأهميتها:**

**لغة:** "القود" في اللغة نقيض "السوق"، يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد (١٩١).

**اصطلاحًا:** تعددت تعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، منها على سبيل المثال:

عُرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم (١٩٢).

ويمكن تعريف القيادة الإدارية التعليمية بأنها: مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والمهنية، التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللإدارة التعليمية.

وتستمد **القيادة أهميتها** من أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وسر نجاحها؛ كونها تقوم بدور أساسي، يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فهي المحرك الأساس لفاعلية أي منظمة؛ لأن القائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة، وحشدها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وتبرز أهمية القيادة في الآتي:

✓ تعد القيادة حلقة الوصول بين العاملين، وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

---

(١٩١) ابن منضور لسان العرب

(١٩٢) راجع: ماكس لاند (٢٠٠٣): أدوات القيادة، تعريب: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، ص ١٣.

✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
✓ تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
✓ تسيطر على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
✓ تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
✓ تواكب المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
✓ تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة.

**ثالثًا: أهداف القيادة ووظائفها:**

لم تعد القيادة مجرد تسيير رتيب للشؤون الإدارية في الإدارة أو المؤسسة، بل أصبح يعول عليها تحقيق أهداف وغايات مهمة صارت ملحة؛ نظرًا للتغير السريع والمتسارع في مجالات الحياة، وللثورة المعلوماتية الهائلة، والتطور في وسائل الاتصال. ومن أهم هذه الأهداف (١٩٣):

☜ خلق البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تعمل على تنمية الرأس المال الفكري.
☜ تقود عمليات الابتكار والإبداع.
☜ توظف نواتج الخبرات الإنسانية.
☜ تحفز العاملين لإعطاء أفضل ما لديهم.
☜ توفير مساحة من حرية العمل للعاملين؛ للحصول على نواتج أفضل.
☜ التقليل من الهدر والترهل في العمل.
☜ تحسين نواتج العمل ومخرجاته.

أما **وظائف القيادة**، فإنها يجب أن تؤدي المهام الآتية (١٩٤):

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها جماعة العاملين في الإدارة أو المؤسسة.
- تحديد إيجابيات كل موقف وسلبياته، استنادًا إلى رؤية القائد وخبرته وحنكته.
- توجيه العاملين نحو الجانب الإيجابي، وتحذيرهم من الجوانب السلبية.
- الوصول إلى العمل التعاوني، حتى يشترك الجميع فيه بحماس وهمة ونشاط.
- وضع خطة واضحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- الوصول إلى الأهداف العامة النهائية، كما وردت بالخطة.

---

(١٩٣) فوزي سمارة (٢٠٠٧): الإدارة التربوية، الطريق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ١٧١، ١٧٢. .
(١٩٤) المرجع السابق، ص ١٧١.

**رابعًا: أطراف القيادة التعليمية ومبادئها:**

تتجاذب عملية القيادة ثلاثة أطراف، لكل طرف منها دوره في المهام التي لا غنى عنها للعملية الإدارية، وتعد أساسية فيها، وهي (١٩٥):

**القائد:** هو ذاك الشخص الذي يعهد إليه تنظيم جهود العاملين تحت قيادته، ويسيرها نحو تحقيق الهدف المنشود، وأن مهمة القائد تكوين طبقة من القادة الآخرين يستطيع كل منهم أن يحل مكانه إذا دعت الحاجة، وللقائد جانبان:

- الجانب الشخصي: وهو المتمثل بشخصية القائد، ودوافعه وقيمه وطموحاته.
- الجانب العملي: والمتمثل بخبرات القائد ومهاراته وإنجازاته.

**التابعون:** هم الذين يعملون مع القائد: إداريون، وموظفون، ومهنيون، وعمال، وطلبة، وما يتسم به العاملون من تجانس وتماثل مع سمات القائد، وكذا دافعيتهم لتحقيق الأهداف، فضلاً عن توثيق القائد عرى العلاقات الإنسانية بينه والعاملين معه، وتنمية العواطف والأحاسيس التي يكنها الواحد منهم تجاه الآخر.

**الموقف:** هو الطرف الذي يعايشه كل من القائد والتابعين أثناء ممارستهم للعملية الإدارية، وما يصادفها من أزمات أو مشكلات تعمل على إعاقة سير العملية أو تأخيره، سواء أكان سببها ظروف بيئية أم اجتماعية أم اقتصادية أم تنظيمية أم إنسانية، وكيفية التعامل معها.

وللقيادة بصفة عامة، وللقيادة التعليمية بصفة خاصة **مبادئ**، يمكن عرضها من خلال إطارين نظريين معروفين، هما (١٩٦):

أولا: اطار فايول": قدم "فايول" (١٤) مبدأ للقيادة، هي بإيجاز:

مبدأ تقسيم العمل. ٢- مبدأ السلطة. ٣- مبدأ النظام. ٤- مبدأ وحدة الأمر: تلقي الموظف الأمر من رئيس واحد فقط. ٥- مبدأ وحدة الاتجاه: تعني رئيسًا واحدًا وخطة واحدة تجاه هدف واحد. ٦- تلاشي المصالح الفردية أمام المصلحة العامة. ٧- مبدأ مكافأة العاملين. ٨- درجة المركزية واللامركزية تتوقف على حجم العمل ومدى الإشراف والمنظور الزمني والبعد المكاني. ٩- مبدأ تسلسل الرئاسة. ١٠- مبدأ الترتيب والتنظيم: يخصص لكل شيء مكانه، ويوضع كل شيء في مكانه، ويخصص لكل فرد مكانه، ويوضع كل شخص في مكانه، حتى تتسق الأمور. ١١- مبدأ

---

(١٩٥) المرجع السابق، ص ١٧٠.

(١٩٦) للمزيد من المعلومات راجع: المشار إليه في: محمد منير مرسي (١٩٩٦): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ص، ص ٣٩، ٤١

المساواة. ١٢- مبدأ استقرار العاملين. ١٣- مبدأ التحفيز للعمل. ١٤- مبدأ العمل كفريق والمحافظة على روح الجماعة.

ثانيًا: إطار موني ( Monney’s Framework): يقوم إطار موني على أسس تنظيمية ثلاثة، هي بإيجاز:

١ مبدأ التنسيق. ٢ – مبدأ التسلسل ٣- مبدأ الواجبات الوظيفية.

وتخصيصًا لمبادئ القيادة هذه، هناك أربعة مبادئ رئيسة للقيادة التعليمية الاستراتيجية، هي [١٩٧]:

- مبدأ النظام الكلي: يقرر أن الإدارة أو المؤسسة التعليمية مجموعة من الأجزاء أو العناصر يتم التنسيق بينها لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية، وكل عنصر يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- الأهداف: تحديدها مرتبط بالتخطيط، وترتكز على استراتيجية زمنية، وتكون محددة بوضوح حتى يمكن قياسها، وتتصف بالشمولية؛ كي تغطي جميع مراكز المسؤولية وجوانبها بصورة جدية، بحيث يتمسك القائد بتحقيق الأهداف أثناء التنفيذ.
- مبدأ المشاركة والالتزام: بحيث يتحمل كل شخص جزءًا من المسؤولية.
- مبدأ المراقبة وتقويم الأداء: عن طريق مقارنة الإنجازات الفعلية مع الإنجازات المستهدفة.

**خامسًا: أنماط القيادة وخصائصها:**

يقصد بالنمط: نظام العمل الذي يتبعه القائد أو المدير في الإدارة، ويتخذه سبيلاً، أو أسلوبًا في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة مواقف الإدارة التعليمية، أو هو الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها القائد أو المدير، أي شكل الأسلوب الذي يتبعه القائد.

وتصنف القيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها "ماكس ويبر"، وتبعًا لذلك قسمت إلى الآتي [١٩٨]:

**النمط التقليدي:** يقصد بالنمط التقليدي للقيادة بأنها نوع القيادة التي تضفي على شخص ما من جانب اناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة. وتقوم على أساس تقديس كبار السن، وفصاحة القول والحكمة، وفصل الخطاب، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة، ويسود هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية، ويقوم على الصورة الأبوية للقائد.

---

(١٩٧) راجع: سامي سلطي عريفج (٢٠٠٧): الإدارة التربوية المعاصرة، ط ٣، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن،

(١٩٨) المشار إليه في: العجمي،٢٠٠٨ ، ص١٧٦

**النمط الجذاب:** يقوم على أساس تمتع صاحبها بصفات الشخصية المحبوبة، وقوة جذب مغناطسية، ومن يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بالقوة الخارقة، ويسود هذ النمط المنظمات الرسمية، ويكون أنسب ما يكون للزعامات الشعبية، والمنظمات غير الرسمية، والحركات الاجتماعية.

**النمط العقلاني:** يقوم على أساس المركز الوظيفي فقط، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يخوله له مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات المرعبة، ويستخدم سلطته في توقيع العقوبات على أي شخص يخالف تطبيق هذه اللوائح، ولذا يتميز هذا النوع بأنه غير شخصي، وتكون الطاعة والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية، وإنما لمجموعه الأصول والمبادئ والقواعد المرعبة الثابتة.

**النمط الشوري الإسلامي:** ويمكن إضافته للأنماط المذكورة آنفًا، فالقيادة في الإسلام مقوماتها المستمدة من مبادئ الدين الإسلامي، حيث الرحمة والعدل والمودة والرفق وحسن المعاملة والكرامة والإنسانية والشورى، وترجع أهميتها إلى أنها تساعد في القضاء على التفرد والاستقلالية في الرأي والاستبداد من قبل القائد، ومصادرة أراء المرؤوسين، وحجب الفرص عنهم للمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم حول ما يمارسون من أعمال.

**أما خصائص القيادة التعليمية** (Characteristics of Educational leadership)، فتتميز بأنها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور، فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءًا من تخطيطه ورسم سياساته، وانتهاءً بتقويم نتائجه، وأهم هذه الخصائص ما يأتي ():

الاستمرارية: تتمثل في كون القيادة التعليمية سلسلة من الأنشطة المتشابكة، والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية الإدارية، والقيادة التعليمية مستمرة؛ لأن الأهداف التعليمية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.

التكامل: تهتم الإدارة التعليمية بكل ما يتصل بالنظام التعليمي من رسم سياسات وتخطيط وبرامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير، فهي تعنى بكل ما يتصل بالعاملين في الحقل التعليمي والمناهج، والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية، كما تهتم بتنظيم العلاقة بين الإدارات التعليمية وتنظيم العملية التعليمية؛ بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

الترابط: ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمترابطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله، ومن أهم هذه العمليات: التخطيط،

والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرارات والتقويم، والتحسين. والتطوير في الإدارة التعليمية بعملياتها المختلفة، إنما هو عمل إنساني جماعي تعاوني منظم وعلمي هادف.

**سادسًا: نظريات القيادة الاستراتيجية وأنماطها:**

النظرية (Theory) هي: فروض علمية أو مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح.

أما النظرية الإدارية، فتعرف بأنها: معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم. ويعرفها "سيرجفاني" بأنها: توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنساني مع ارتباطها بتحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة [١٩٩].

والمفهوم الحديث للنظرية في الإدارة التعليمية، أنها عملية تركز على أصول علمية، وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تساعد على فهم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري.

ونظرًا لكثرة النظريات التقليدية، والنظريات الحديثة للقيادة، فإجمالاً للفائدة يمكن عرض بعض النظريات التقليدية، ثم التوسع في عرض أهم النظريات الحديثة، مع ذكر الانماط القيادية لهذه النظريات، وذلك على النحو الآتي:

**نظرية الرجل العظيم:**

**نظرية القيادة الوظيفية:**

ترى هذه النظرية أن القيادة هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذه الوظائف [٢٠٠]:

- التخطيط: حيث يقوم القائد بوضع الخطط لتنفيذ الأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- وضع سياسة المؤسسة.
- الأيدولوجية: حيث يكون القائد مصدر للمعلومات.
- الحكم والوساطة: حيث يكون حكمًا ووسيطًا لما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.
- الثواب والعقاب: حيث يكون مصدر للثواب والعقاب، والضبط والربط بين الجماعة.
- صورة الأب: فهو رمز مثالي للتوحد والتقمص وقدوة بالنسبة للجماعة.

ومن أهم نظريات القيادة الوظيفية ما يأتي:

**نظرية "سيرز"**: حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة هي [٢٠١]:

---

(١٩٩) المشار إليه في: حسان حسين ابراهيم (٢٠٠٧): الادارة التربوية، دار المسيرة، عمان الأردن، ص١٥.

(٢٠٠) اعتدال عباس، وعبد الفتاح مفتاح (): القيادة التعليمية

(٢٠١) محمد مرسي (١٩٩٦): مرجع سابق، ص، ص ٩٥- ٩٦.

- التخطيط: يقصد به التهيؤ أو الاستعداد لاتخاذ القرار.
- التنظيم: يقصد به العملية التي يتم بها وضع القوانين موضع التنفيذ.
- التوجيه: يعد من أبرز عناصر الإدارة؛ لأنها عملية توجيه للسلطة، بمعنى أنها أعمالاً وإجراءات تتخذ.
- التنسيق: تتناول الإدارة أغراضا وعمليات متعددة تعمل جميعًا في تجانس ووحدة في الجهد. وهذه هي الوظيفة الأساسية للتنسيق في العملية الإدارية.
- الرقابة: هي ضرورة واضحة في العملية الإدارية، فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكمًا في القوى المنشطة له.

ويبدو أن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الدور القيادي الوظيفي، وهذه الأدوار يقوم بها القائد الفاعل، بشكل واضح، أيًا كان نمط أو أسلوب القيادة، ويميل هذا النموذج القيادي إلى النمط الأوتوقراطي، حيث يركز على الجانب الوظيفي للقيادة أكثر من الجوانب الأخرى، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري الإدارات الذين يقودون الإدارة التعليمية من المنطق الوظيفي.

**نظرية السمات (الصفات) (Trait Theories):**

تعد نظرية السمات امتدادا لنظرية الرجل العظيم؛ نظرًا للمعايشة الذهنية بينهما، والتان تعتمدان على تأثير العامل الوراثي الذي كان الإيمان به سائدًا آنذاك، وقبل أن يظهر تأثير العامل البيئي في تكوين الشخصية القيادية، إلا أن هذه النظرية ذهبت بعيدًا في تصنيف سمات القادة ضمن السمات الشخصية والبيولوجية، التي تنتمي إلى العوامل الوراثية، أي أن هذه النظرية تعتمد على الصفات والمميزات التي يتمتع بها القادة ، والتي يرثها الشخص من آبائه، الذين هم أنفسهم كانوا قادة، أي أن القادة يولدون قوادًا، وأنه ليس في مقدور أحد أن يصير قائدًا ما لم يمتلك سمات القيادة.

وثمة مجموعة من الخصائص الفردية التي تميز بين القادة الناجحين وغير الناجحين، والمحددة بالخصائص البيولوجية والشخصية والعاطفية والجسدية والفكريـة لبعض القادة الناجحين، بيد أن سمات القيادة أو الخصائص الشخصية للقائد لا تتوافر في من يشغلون المناصب القيادية، إذ وجد أن بينهم مدى واسع من التميز بين القادة الناجحين، وغير الناجحين، وعلى أساس السمات الشخصية لهؤلاء القادة.

وقام "ستوجدل" (Stogdill) بمسح شامل للدراسات التي تناولت هذه السمات، وتوصل المسح إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة، والذكاء والمعلومات المتخصصة، والطموح، والثقة بالنفس، والمبادأة، والتعاون والعلاقات الاجتماعية، وطلاقة الحديث، والاهتمام بالجماعة، والإنجاز، والهيبة،

وأن هناك علاقة إيجابية ضعيفة مقارنة مع السمات السابقة تتعلق بالطول والوزن، والصحة، والقدرة العضلية (٢٠٢).

واتجه أنصار هذه النظرية نحو الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارًا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، ومن ثم التحقق من السمات التي تجعل من شخص ما قائدًا إداريًا أفضل من غيره.

وتصنف القيادة على أساس السمات القيادية إلى:

- ❖ السمات الجسمية: مثل: فالقادة يميلون إلى الطول، والوزن الثقيل، والمظهر، والصحة النفسية العالية.
- ❖ السمات الاجتماعية: مثل: التعليم والمركز الاجتماعي وإمكانية الانتقال الطبقي.
- ❖ السمات العقلية: فالقادة أكثر ذكاءً، وذوى ثقافة ومعرفة عالية، وأوسع أفقًا، وأقدر على التنبؤ بالأحداث، وأكثر ابتكارًا، وأكثر محافظة على الوقت وإدارته، والطلاقة في الحديث.
- ❖ السمات الشخصية: مثل: اليقظة والثقة بالنفس، والتكامل الذاتي، وتأكيد الذات وحاجات التحكم والسيطرة.
- ❖ السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحًا، ومجاملة، واتزانًا.
- ❖ السمات المرتبطة بالعمل: مثل: الحاجة الشديدة للإنجاز، والمسؤولية، والمبادأة، وحب العمل.
- ❖ السمات الاجتماعية: مثل: المشاركة بفاعلية في النشاطات المختلفة، والتفاعل الإيجابي مع الناس، والتعاون مع الآخرين ().

وتخصيصًا لما تقدم، ثمة سمات يتسم بها القائد التعليمي التي يجب توفرها فيه من أجل إنجاح العمل القيادي على خير وأكمل وجه، وهي بإيجاز: شخصية محببة تتمتع بالذكاء، والمرونة والنشاط والمثابرة، والمقدرة على الإثارة، والإقناع، والصبر، والفهم والتفهم، وتتميز كذلك بالإخلاص في المعاملة، والجدية، والتفكير، والتكامل، والنزاهة، والأمانة، والتجرد، والموضوعية، وعدم التحيز.

ولعل أبرز ما يميز نظريات السمات أنها ترجع نشأة القيادة إلى مجموعة من الصفات أو الخصائص الشخصية، التي يجب توفرها في الفرد كي يكون قائدً، حيث حولت هذه النظرية تفسير ظاهرة القيادة من خلال الكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، ومعتقدة بأن القادة يولدون،

---

(٢٠٢) وهبي (١٩٩٤): ص ١٧.

ولا يصنعون، وأن السمات القيادية تكتسب من خلال الخبرة، والتدريب المستمر، غير أن هذه النظرية عجزت عن تحديد تلك الصفات القيادية، والتي يمكن استخدامها للتمييز بين الشخص القائد، والشخص غير القائد.

وهذا يعني أن الشخص لا يمكنه أن يصبح قائدًا بفضل صفاته الشخصية وحدها، بل لا بد من أن تتفق هذه الصفات مع صفات وأهداف أفراد المجموعة التي يرغب في قيادتها، غير أن هذه الصفات تختلف من موقف إلى آخر.

**النظرية السلوكية Behavioral Theories) :**

نتيجة لقصور نظريات السمات وعجزها عن تقديم أساس واضح لتحديد الصفات والسمات القيادية، ظهرت النظريات السلوكية التي تُعد امتدادًا لحركة العلاقات الإنسانية في اهتمامها في التعرف إلي سلوك القائد والجماعة.

وتنطلق هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة، حيث تتسم القيادة بدرجة عالية من ديناميكية العلاقات بين قائد وأعضاء الجماعة، فالمهم هو ليس الخصال التي يمتلكها القائد بقدر ما تكون في السلوك الذي يميزه، فالتأكيد هنا ينصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، حتى يمكن النظر إليها على أنها عملية يتم التأثير من خلالها على آخرين لإنجاز أهداف في موقف محدد.

وتركز هذ النظرية على ثلاثة اهتمامات:

التركيز على سلوك القائد، وكيفية تأثيره وتأثره بالمرؤوسين.

التركيز على التابعين ودوافعهم وسلوكهم، وتأثيرهم في نجاح القائد وتعامله معهم.

التركيز على المهمة.

**النظرية الموقفية** (Situational Leadership):

ترى هذه النظرية أن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل وظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، بمعنى أن طبيعة الظروف والمواقف المحيطة هي التي تبرز القادة، وأن أنواع القادة أو الأنماط القيادية تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يمر بها القائد الإداري نفسه، لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوئها اختيار المناسب، وأن القائد الذي يصلح لكي يشغل منصبًا قياديًا في موقف معين قد لا يصلح لشغل منصب ثاني في موقف مختلف ومغاير.

ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن القيادة هي نتاج عمل الموقف، وأنها توكل من قبل الجماعة إلى فرد معين ليس بسبب كونه قائدًا بالوراثة، وإنما لأنه قادرًا على القيام بوظائف الجماعة المطلوبة، أي

أن القائد لا ينتج الموقف، وإنما الموقف نفسه هو الذي يستدعي القائد. بمعنى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفاعل هو يدرس الموقف بجميع عناصره منها: الوقوف على قدرات وخبرات العاملين، وتحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها، ودراسة المناخ العام السائد في المنظمة ... إلخ.

وعلى ذلك تركز هذه النظرية على طبيعة العلاقة بين القيادة والأعضاء، بفرض أن القائد يعمل على موائمة وتغيير أسلوبه أو سلوكه القيادي وفقًا لقدرات وميول أعضاء الجماعة، وقدرته على استخدام الموارد المختلفة (بشرية – مادية) من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ومثال ذلك:

إذا كان أعضاء الجماعة قادرين ولديهم الرغبة، فالقائد يمكن أن يقوم بدور المفوض، مثلما يفوض رئيس القسم في إدارة العمل في غيابه.

وإذا كان أعضاء الجماعة لديهم القدرة وليس لديهم الرغبة، فالقائد يمكن أن يقوم بدور المقنع.

إذا كان أعضاء الجماعة ليس لديهم القدرة ولا الرغبة، فالقائد يقوم بدور الملقن في توجيه العضو بما سيفعله، بالإضافة إلى مساعدته على تنمية استعداداته وميوله، وهنا يكون دوره كمعلم.

ومن أهم مقومات النظرية الموقفية ما يأتي [٢٠٣]:

- لا يمكن تحديد طريقة مثلى واحدة لمعالجة القضايا الإدارية واقتراح الحلول لها.
- تختلف إدارة الجامعة مثلاً عن إدارة الوزارة وعن إدارة الشركة الإنتاجية.
- القائد الإداري الناجح في موقف معين قد لا يصلح لموقف آخر.
- تختلف سمات القائد الإداري الناجح وفقًا للبيئة وللظروف المحيطة به وللمواقف التي تعترضه.

وطبقًا للنظرية الموقفية، فإن سمات القائد الإداري الجيد هي ():

- أن يكون ذا رأي حصيف.
- أن يحاسب نفسه وتصرفاته.
- أن يحرر نفسه من الذاتية والأنانية.
- أن يكون ذا نزعة اجتماعية.
- أن ينظر إلى مرؤوسيه على أنهم يعملون معه، ولا يعملون عنده.
- أن يمتلك القدرة العلمية والسلوكية على التخطيط والتنظيم.
- أن يشجع المبدعين ويستفيد منهم.
- أن يمتلك القدرة العقلية والنفسية والجسمية، والقدرة على تحمل المتاعب.
- أن يكون مرنًا بلا ضعف، وقويًا بلا عنف.

---

([٢٠٣]) المشار إليه في: الأغيري (٢٠٠٤):

**النظرية التفاعلية:**

يطلق على هذه النظرية "التوافقية"، وتقوم على فكرة أن القيادة عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية، وذلك بالمزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة، أي أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد الآتية [٢٠٤]:

❋ السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، وخصائص المنظمة المراد قيادتها.

❋ قدرة القائد على التفاعل مع العناصر المختلفة للموقف، والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة.

❋ أدراك متطلبات وخصائص الجماعة التي يقودها

❋ قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

**نظرية المسار والهدف:**

تقوم نظرية المسار والهدف على أساس الربط بين السلوك القيادي، وتحفز المرؤوسين، حيث يعمل القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد؛ لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم.

وهي بذلك تركز على المهام وتوضيح متطلباتها، والمشاركة المفتوح لمناقشة المشكلات التي يواجهها المرؤوسون، والأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات [٢٠٥].

**النظرية التبادلية:**

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء، أي التدخل عند الضرورة.

**النظرية التحويلية:**

القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

والأن يمكن عرض **الأنماط الشهيرة للقيادة الإدارية**، ومنها الإدارة التعليمية، وهي:

**نمط القيادة الأوتوقراطية:**

أصل كلمة "أوتوقراطي" لاتينية، وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة.

---

(٢٠٤) الحربي (١٣٢٥): ص، ٢

(٢٠٥) كنعان (١٩٩٢): ص٣٤١

ويعرفها "مورفيت" بأنها: الأساليب التسلطية التي يتبعها المدير في قيادة إدارته أو مدرسته، وتتمثل في تركيز السلطة في يده، والتقيد بالتعليمات حرفيًا وسير العمل، ولا يهتم بآراء المرؤوسين، وينصب الاهتمام في هذا النمط على إنجاز العمل، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية (٢٠٦).

وتتمثل أهم السمات المميزة للقائد الأوتوقراطي في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه، لإجبارهم على إنجاز الأعمال، إذ يركز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات، التي تتناول كافة التفاصيل الصغيرة والكبيرة، ويصر على طاعة المرؤوسين لأوامره.

وتتراوح القيادة الأوتوقراطية بين الأوتوقراطي المتسلط، والعنيد أو المتطرف في استبداده، وبين الأوتوقراطي الصالح أو الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيرًا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب الخفيف؛ كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، وبينهما الأوتوقراطي المتسلط المناور، أو اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، في حين أن مشاركتهم ليست مشاركة فعلية (٢٠٧).

ويقوم هذا النمط على الفروض الآتية:

أن الإنسان بطبيعته يكره العمل ويتجنبه، وبالتالي يحب أن يجبر عليه.

أن الإنسان كسول وطموحه ضعي ف، ويتجنب تحمل المسؤولية، ويفضل أن يقوم الآخرون بتوجيهه.

أن أسلوب الثواب والعقاب باستخدام الحوافز المادية يعد من الوسائل التي يتوجب استخدامها، لدفع الإنسان إلى العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة الضعيفة هي التي توفر فرص إشباع حاجات الأفراد دون ربطها بأدائهم، ومع أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة، وانتظام العمل، وزيادة الإنتاج، إلا أن له آثارًا سلبية كبيرة على شخصية العاملين، أذ يظل تماسك الأفراد مرهونًا بوجود القائد، فإذا غاب القائد يحدث اضطراب وعدم اهتمام بالعمل.

وأهم صفات القائد الأوتوقراطي (٢٠٨):

- إصدار القرارات والتعليمات الفردية، والتفتيش للتأكد من تنفيذها، دون مراعاة لمصالح العاملين معه وقدراتهم وفروقهم الفردية.

---

(٢٠٦) المشار إليه في: المخلافي، مرجع سابق، ص

(٢٠٧) المرجع السابق المخلافي،2007

(٢٠٨) الموقع: http://educational.ibda3.org

- عدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من تعليمات، حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة.
- انعدام روح الألفة والولاء بين القائد والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- سيطرة الخوف والرهبة على العاملين من القائد مع انعدام الرقابة الذاتية لهم.
- يبحث القائد الأوتوقراطي عن أخطاء العاملين من خلال التفتيش المفاجئ، ومعاقبة المخطئ ليكون عبرة للآخرين.

**نمط القيادة الحرة (التسيبية):**

يطلق على نمط القيادة الحرة مسميات أخرى، مثل: السائبة، والفوضوية، وغير الموجة، والمطلقة، ويتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للعاملين؛ نظرًا لتميز القائد بالشخصية المرحة، وتهيئة الظروف الملائمة، وتوفير البيئة السلمية لقيام الموظفين بمهامهم، وبالأسلوب الذي يرونه مناسبًا وفعالاً، ودون أي تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر المدير التسيبي للموظفين على أنهم مستشارين، ويعاملهم جميعًا على قدم المساواة، فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة؛ مما يجعل الموظفين غير مدركين لموقفهم منه، أو موقفه منهم (٢٠٩).

والقيادة الحرة هي تلك القيادة التي تتصف بالتساهل، إذ يعطي القائد العاملين حرية كبيرة في ممارسة أعمالهم، والانفراد في حل المشكلات التي تواجههم، والسلبية في مواجهة المشكلات، والتهرب من تحمل المسؤولية، ومتابعة الموظفين.

ويعد هذا النمط مفرطًا للنمط الديمقراطية، حيث يقوم القائد فيه بما يأتي (٢١٠):

- يفقد القائد مقومات القيادة الفاعلة؛ نظرًا لتخلية عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- يمنح القائد اكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار دون أن يساهم مساهمة فاعلة.
- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.
- لا تحترم الجماعة قائدها إيمانًا من أفرادها بأن شخصية القائد ضعيفة.

---

(٢٠٩) وليد أحمد اسعد (٢٠٠٥)، الادارة التعليمية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر.

(٢١٠) حسان حسين ابراهيم (٢٠٠٧):الادارة التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، ص

**نمط القيادة الديمقراطية (Democratic Style):**

تسند هذه القيادة الى ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة، ومن ثم فهي تقوم على الثقة في المرؤوسين، والاستفادة من آرائهم وافكارهم، واتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط اعمالهم، وتنمية افاق التعاون بين العاملين.

ومعنى ذلك أن القيادة الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار والإقناع، وعلى أن القرار النهائي يكون دائمًا بالتشاور دون تسلط، ذلك أن القائد الديمقراطي لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة، وغالبًا تعتمد القيادة الديمقراطية على مبدأ الترغيب لا الترهيب، وعلى المشاركة في اتخاذ القرار لا احتكار سلطة اتخاذ القرار.

وعرف "مورفيت" القيادة الديمقراطية بأنها: تلك السياسات التي ينفذها القائد في إدارته، وتمتاز بخصائص منها اعتمادها على اللامركزية، والتعاون مع الآخرين ومشاركتهم في صنع القرار وتنفيذه، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين، وإثارة روح التعاون، والقائد الديمقراطي لا ينفرد عادة بأي قرار بل يطلب إسهام الآخرين فيه، ويفوض بعض سلطاته لمرؤوسيه (٢١١).

ويعتمد المبدأ الأساسي في الإدارة الديموقراطية على مبدأ احترام شخصيات الأفراد، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، انطلاقًا من فكرة أساسية هي: أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي. فلا تكون مهمة الإدارة – في ضوء هذا المفهوم – محصورة على القائد أو الإداري الأعلى، بل هي مهمة مشتركة يسهم في أدائها جميع العاملين، ويتولى الإداري الأعلى الدور القيادي في تنفيذ هذه المهمة، الذي ينبغي أن تكون علاقاته مع العاملين إيجابية، تتم عن طريق التعاون الفاعل، وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل (٢١٢).

**سابعًا: أنماط القيادة المعاصرة:**

ظهر خلال الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين أنماط جديدة في القيادة تحت مسميات عديدة، منها ما يأتي (٢١٣):

---

(٢١١) المشار إليه في: حسان حسين ابراهيم (٢٠٠٧):الادارة التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، ص

(٢١٢) للمزيد راجع: هناء محمود القيسي (٢٠١٠): مرجع سابق، ص

(٢١٣) هناء محمود القيسي، مرجع سابق، ص، ص ١٩٢، ١٩٧.

**أ القيادة التبادلية:** يسميه بعض الباحثين   وهي تعنى عملية التبادل المشترك بين القائد والمرؤوس؛ لأسباب اقتصادية أو سياسية بهدف اشباع الحاجات المادية للمرؤوسين مقابل الخدمات المتعاقد عليها معهم.

١- المفهوم والخصائص: تعد العلاقة بين القائد والمرؤوسين هي العنصر الأهم في الموقف، إذ أن الثقة التي تضعها الجماعة في القائد تعتمد إلى حد كبير على قوة خبرته والمرجعية، وذلك عندما يشترك القائد وجماعته في اتخاذ القرار.

وعرف كل من "رودز"، و"فنكام" القيادة التبادلية بأنها: عملية التبادل المشترك بين القائد والمرؤوسين يحتمها أسباب اقتصادية وسياسية، في حين عرفها "دفت" بأنها: العملية التي تدرك حاجات المرؤوسين ورغباتهم، وتحدد كيفية اشباعها من خلال مبادلتها لتحقيق أهداف محددة، وبهذا فإن المرؤوسين يستفيدون عند استلامهم المكافآت، وأن القادة يستفيدون عند إنجاز المهام.

وهنا فالقيادة التبادلية تحاول أن تحقق الاستقرار داخل المنظمة بدلاً من تشجيع التغيير. كما أنه أكد على أن القائد التبادلي هو الذي يوضح دور المرؤوسين ومتطلبات المهمة، وهيكلة المبادرة وتقديم المكافأة، وأدراك حاجات المرؤوسين والاهتمام بها.

وعلى ذلك فالقيادة التبادلية هي عملية تبادل القائد والمرؤوسين، إذ يقدم القائد المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل إنجازهم العمل الموكول لهم.

أي أن القيادة التبادلية الفعلي والمكافأة فقط حين إنجاز العمل بمستوى أداء معين.

٢- الابعاد والمتغيرات: لقد أكد " باس" أبعاد ومتغيرات القيادة التبادلية بما يأتي ():

١. المكافأة المشروطة: وذلك لأن القيادة التبادلية هي عملية تعزيز مشروطة. إذ تتم ليحصلوا على المكافأة المتفق عليها. هذا وان المكافأة والعقاب من أهم أبعاد القيادة التبادلية.

٢. الإدارة بالاستثناء: سيميت هكذا لأن القائد لا يتدخل بعمل المرؤوسين ما داموا يمارسون عملهم بموجب معايير أداء محدد، كما أن استخدامه للرقابة الشديدة تبقى ساكنة لحين حدوث حالة من انخفاض مستوى الأداء عن المعايير الموضوعة، أو حدوث خطأ أثناء القيام بالعمل يتطلب تدخل القائد لتصحيح الخطأ.

**ب القيادة التحويلية:** برزت في السنوات الأخيرة وهي تؤكد على التغيير المستمر، وهي تعنى تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحالة المثلى.

١- المفهوم والخصائص: تعد القيادة التحويلية محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء، وذلك بالتركيز على الموهبة والالهام، ليبرز نموذج جديد للقيادة، يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يعطي مدى واسعًا، ويحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي ومتميز. وذكر كل من

"تكب" و"ديرانو" أن القيادة التحويلية هي الإبداع في التغيير وتحديد كيفية التغيير، وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن تعلمها واداراتها والقابلية على تحريك الموارد من مجال أقل انتاجًا إلى آخر أكثر انتاجًا (٢١٤).

وأكدا على ما يحدثه القائد من تأثير في المرؤوسين، وفي الأنظمة الاجتماعية وتطويرها من خلال اللجوء إلى المثل والقيم العليا، مثل: الحرية والعدالة، والابتعاد عن القيم المتدنية، والخوف والطمع والغيرة وغيرها.

وقد أوجز "باس" (Bass) الوظائف التنظيمية بما يأتي ():

- ترفع مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها.
- تحقق رضا عالي للعاملين.
- تحقق أعلى ولاء وانتماء المرؤوسين للمنظمة.
- تزيد من ثقة المرؤوسين بالمنظمة وتجعلهم يقدمون خدماتهم بضمير واعي
- تعزز قناعة المرؤوسين بالعمل والقائد
- تقلل من الإجهاد وترفع من العمل بروح الفريق.

ولكي يسلك المديرون سلوكيات القيادة التحويلية فقد اقترح كل من (Barling & Kellowan) " ما يأتي (٢١٥):

١. جعل قراراتهم أكثر شفافية، وأن يراعوا احترام المرؤوسين وكسب ثقتهم؛ لكي يدركوا بأن توقعاتهم وثقتهم تتناغم وتنسجم مع توقعات وثقة القائد.

٢. تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتدريبهم على كيفية التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل بأساليب جديدة وسلوكيات تعبر عن تفكيرهم أنفسهم، وليس الفائدة في مواقف العمل.

٣. أن يكون القائد أكثر حماسًا وتفاؤلاً إلى درجة تؤدي إلى انتقال ذلك إلى المرؤوسين الذي قد يلهمهم الإبداع والولاء لرسالة المنظمة.

٤. مراعاة رغبات وحاجات واهتمامات المرؤوسين والقناء على مجهوداتهم بصورة مباشرة من القائد، أو بكتاب شكر لرفع روحهم المعنوية.

٢- التدريب على نمط القيادة التحويلية:

ذكر "Bass" أن القادة التحويليين رغم كل ما يتميزون به فإنه لا بد من تدريبيهم ليكونوا أكثر فاعلية ويرى "لارسون" (Larson) أن هناك نموذجين لتدريب القادة التحويليين هما (٢١٦):



---

٢١٤ - Ticky, N.M., & Deranno, The Transformational Leader, 2Ed, sons, Inc. 1990, p. 122

٢١٥) ألمشار إليه في:

- التعليم والتدريب في دورات تدريبية تجري خلالها تصنيفات للمرؤوسين، فضلاً عن تصنيف فردي لنمط القيادة التحويلية للقادة، وما تؤول إليه التغذية الراجعة ونتائج التدريب.
- مشاركة القادة التحويليين في مجالات العمل الخاصة بالقيادة التحويلية والأنشطة الشائعة التي تتضمن عصف الأفكار لسلوك القائد الناجح. وفي هذا المجال ذكر (Son–lar) عدة محاور للتدريب هي ():
  - الحلقات النقاشية: في كيفية التعامل مع التحديات ذات العلاقة بالبيئة.
  - الحلقات التطبيقية: التي تركز على تدريب المشاركين على كيفية تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة.
  - ج– الندوات: التي تركز على عرض قضايا ومشكلات حيوية على المستوى المحلي على الأقل، ومناقشة كيفية التعامل معها للوصول إلى توصيات.

**١ – السمات السلوكية لنمط القيادة التحويلية:**

مما سبق عرفنا أن القيادة التحويلية معززة بأبعاد يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي حيث التأثير الكاريزمي، والدافعية والالهام والتشجيع الابداعي والاهتمام الفردي بالعاملين. وفي إطار هذه القيادة هناك مزيد من الاهتمام بالجوانب السلوكية والاخلاقية والالتزام المتبادل، وكأنها جاءت لتعزز التوجيه العام لنمط القيادة الديمقراطية، وجعلها أكثر واقعية في إطار مؤشرات محددة (٢١٧).

ومن أهم سمات القيادة التحويلية ما يأتي (٢١٨):

- يلتزم بجوانب العمل الكفوء متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين، إذ تعد القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسة للنجاح.
- الاهتمام بعمليات التقويم للعاملين والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقويم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين، وأيضًا الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.
- أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازنًا بالإنتاج والعمل، وكذلك بالأفراد العاملين، وألا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.

---

(٢١٦) Larson, Leadership revisited, www.ThinkingPublication.Com 2002, p.2.

(٢١٧) أحمد بن سالم العامري. القيادة التحويلية في المؤسسات العامة. دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. مركز البحوث. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود. الرياض. العدد ٤ .٢٠٠٣. في طاهر محسن الغالبي وآخر. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. دار وائل للنشر، عمان. ٢٠.

(٢١٨) المشار إليه في: هنا القيسي، مرجع سابق، ص

- للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي والايجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز.
- أن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها وتحققها للعاملين فيها من خلال وسائل متعددة. لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته؛ الأمر الذي سينعكس إيجابيًا على الأداء المنظمي مستقبلاً.
- الاهتمام ببناء القيادة البديلة وهذا أمر مهم جدًا لاستمرارية عمل المنظمة بوتائر عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع، ولا يثير الحزازات؛ بسبب محاباة أفراد معينين، أي يتم التركيز على الكفاية.

أما في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة فقد أصبح موضوع تعاقب القيادة Succession Leadership من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير، وتبذل جهود كبيرة لكي تكون الممارسات في مجال تعاقب القيادة في منظمات الأعمال بأفضل صورها.

وقد حدد كل من "Flumer & Conger" [٢١٩] أبرز سمات المنظمات الناجحة في مجال تعاقب القيادات كما يأتي ():

- يتم التعاقب القيادي بسهولة وسلاسة ووضوح وباستمرار وبدون اشكالات كبيرة.
- تتخذ عملية التعاقب القيادي شكل وأسلوب التطوير لا الاحلال والاستبدال فتصبح هذه العملية دافعاً للمديرين وللعاملين الآخرين؛ لكي يطوروا مهاراتهم وقدراتهم للحصول على فرص للترقية الوظيفية، وما يصحب ذلك من توسيع للمسؤوليات.
- تؤمن وتشارك الإدارة العليا للمنظمة وتدعم وتساند كافة عمليات التعاقب القيادي.
- الأعمال الناجحة لديها القدرة على أن تكتشف وتتوقع وتحدد الوظائف التي عانت وتعاني أو ستعاني من مشكلة في القدرات والكفايات والمواهب، وتسعى إلى ردم هذه الفجوات مبكرًا.
- عمد إدارة المنظمات لعمليات التعاقب القيادي وتطوير القادة، فأنها لا بد أن تمارس عمليات تطوير الموظفين الآخرين لكي تتأكد المنظمة أنه دعم القيادات بمهارات وكفاءات تساعد القيادات الجديدة على تحقيق أهدافها.
- تدرك المنظمات الناجحة أن التعاقب القيادي هو وسيلة وليس هدفًا، أو غاية في حد ذاتها، بل هي عملية دائمة التحول والتكييف للوصول إلى أفضل النتائج بصورة مستمرة.

---

(٢١٩) المشار إليه في:

- وهكذا تتجسد المسؤولية الأخلاقية والالتزام الاجتماعي بأوسع معانيه في قيادة منظمات تمارس واجباتها بكل إخلاص، وتعبر أن مهمة قيادة بديلة أو اختبارها وظيفة أساسية من وظائف المدير.
- تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين للمنظمة بدلاً من الولاء الشخصي للمدير، وهذا لا يتم إلا بوجود آليات وأنظمة تؤطر العمل ومتفق عليها من قبل مختلف الفئات [٢٢٠].

وخلاصة القول أن خرق أي من النقاط المذكورة يجعل من قيادة المنظمة قاصرة في مجال أداء دورها الاجتماعي والأخلاقي المطلوب منها.

**نموذج القيادة الكاريزمية** (Charismatic Leadership):

تسمى أحيانًا قيادة سحر الشخصية، وآخرون يعتقدون بأنها عودة إلى نظرية الرجل العظيم [٢٢١] وقد أكدوا ضرورة التفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف. والقائد هنا يعتمد على السلوك الرمز، وعلى الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم ولإيصال ما يهمهم من معلومات وأفكار، كما يفضل القائد هنا العمل في مواقف الأزمة معتمدًا على القيم تحفز المرؤوسين فكريًا وعقليًا، معبرًا عن ثقته العالية بنفسه وبمرؤوسيه.

وفي هذا السياق بشير "كرفن ,Griffin" إلى أن القيادة الكاريزمية لها خصائص فردية موجودة لدى القادة الحقيقيين ومقبولة من مرؤوسيهم، وهي تشكل قدرة القائد في الاثارة الشخصية للمرؤوسين ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم[٢٢٢].

ويرى "دافت", (Daft) أن القائد الكاريزمي له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع؛ لأنه يمتلك رؤية مستقبلية باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات إيجابية [٢٢٣].

وفي هذا الصدد يذكر "جي كونجر" (Jay Conger) [٢٢٤] نموذج افتراضي من أربع مراحل تشكل المرحلة الرابعة فيه القيادة الكاريزمية، وهي كما يأتي:

المرحلة الأولى: القائد يقيم البيئة باستمرار، ويتكيف معها ويصنع الرؤية المفروض عملها ويبين أهدافه.

المرحلة الثانية: تصبح لدى القائد رؤية مستقبلية للمرؤوسين باستخدامه وسائل ضرورية لذلك.

المرحلة الثالثة: يركز على بناء الثقة والابداع والانجاز المتميز غير المتوقع والبراعة.

---

(٢٢٠)
(٢٢١)
(٢٢٢)
(٢٢٣)
(٢٢٤)

الملحة الرابعة: يبدأ بصياغة ثوابت الثقة والإبداع والانجاز المتميز غير المتوقع والمجازفة والبراعة.
المرحلة الرابعة: يبدأ بصياغة ثوابت وقواعد، ويثير دافعيتهم باهتمامه الخاص بالمرؤوسين، والثناء عليهم والاهتمام بمعتقداتهم المتلائمة مع رؤيته المستقبلية، فهو يعمل على افتراض أن التغيير مستمر، ولا بد منه ومواكبة التغيير مستمر، ولا بد منه ومواكبة التغيير، ويطمح لرؤية مثالية مستخدمًا وسائل استثنائية لتحقيقها.

والوجب يحتم التطرق إلى سمات القيادة عند العلماء المسلمين،

**ثامنًا: سمات القيادة عند العلماء المسلمين المعاصرين:**

هناك محاولات عديدة لتحديد سمات القائد في الإسلام،

قدم جملة من السمات القيادية في معرض حديثه عن الصفات والأخلاق اللازم توفرها عند القادة العاملين في مجال الدعوة الإسلامية، وهذه السمات هي (٢٢٥):

١. أن يكون من طلاب الآخرة، مخلص الوجه لله، وذا قلب سليم خال من أمراض القلب التي تحبط الأعمال، مثل: الرياء، وحب الجاه، والغرور.
٢. أن يكون ذا عقل راجح وحكمة وسعة إطلاع، وقدرة على الإحاطة بالأمور وسرعة فهمها، وحسن تصريفها، ولا يكثر عنده النسيان، أو انغلاق التفكير في مواقف الإثارة والغضب.
٣. أن يكون متخلقاً بالحلم والأناة والرحمة ولين الجانب، فالمسؤول (القائد) يتعرض إلى أصناف شتى من الناس منهم الجاهل أو الأحمق، فعليه أن يسعهم بحلمه، وأن يعمل على كسبهم. قال تعالى: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" [آل عمران ،١٥٩].
٤. الرفق خلق لازم لمن هم في موقع القيادة، وأحاديث الرسول ﷺ عن الرفق معلومة. عن عائشة رضي الله عنها قالت قال رسول الله ﷺ..."إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على ما سواه"، وعنها أيضًا قالت سمعت رسول الله ﷺ يقول: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم فارفق به"[مسلم ، ١٨٢٨].

(٢٢٥) الكاتب مصطفى مشهور (١٩٨٦): بين القيادة والجندية على طريق الدعوة، ص ٤١،

٥. الشجاعة والمروءة وعدم الجبن والتهور، فما أخطر على الجماعة من قائد جبان أو متهور، وأصل الشجاعة ثبات القلب والثقة بالله، وخلو القلب من الوهن الذي هو حب الدنيا وكراهية الموت، وأفضل الشجاعة الصراحة في الحق.

٦. الصدق خلق أساسي: وأن يتحرى الصدق دائماً وذلك على القائد أوجب وألزم، فبالصدق تتوفر الطمأنينة إلى القيادة وتعلو الثقة بها. قال تعالى: "وَالَّذِي جَاء بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ أُوْلَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ" [الزمر، ٣٣).

٧. التواضع وعدم التعالي على الغير: فبالتواضع تجتمع حول القائد القلوب والتعالي يباعدها عنه. وفي الحديث الشريف: عن عياض بن حماد رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: "إن الله أوحى إليَّ أن تواضعوا حتى لا يفخر أحدٌ ، ولا يبغي أحدٌ على أحد" [مسلم ، ٢٨٦٥ ، ٦٤].

٨. العفو وكظم الغيظ والإحسان للمسيء: فالذي في موقع القيادة كثيراً ما يتعرض إلى مواقف شتى، وقضايا مختلفة وأشخاص متباينين، وقد يتعرض إلى إساءات أو استفزازات من أفراد أو جهات، معينة، وغالباً ما تكون الجماعة هي المقصودة بذلك في شخصه، فواجبه أن يتحلى بصفات العفو وكظم الغيظ فذلك من شأنه أن يجمع الناس على القائد. قال تعالى: "الَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي السَّرَّاء وَالضَّرَّاء وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ" [آل عمران، ١٣٤].

٩. الوفاء بالعهود والوعود: هذا الخلق من ألزم الأخلاق للمسلمين عموماً، وهو بالنسبة لمن هو في موقع القيادة أكثر إلزاماً، فهذا الخلق يعكس على جو العمل الثقة والاطمئنان والتعاون والإنتاج. قال تعالى: "وَلاَ تَقْرَبُواْ مَالَ الْيَتِيمِ إِلاَّ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّى يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُواْ بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْؤُولاً" [الإسراء ، ٣٣]

١٠. الصبر: فالمهمة التي تتصدى لها القيادة عظيمة وكبيرة وتحتاج إلى جهود كثيرة وإلى وقت طويل، وبذلك يترتب على القيادة مداومة الإحاطة بكل مجالات العمل وتدبير الأمور وتوزيع الأعباء ومتابعة التنفيذ ومعالجة العيوب وحل المشكلات والخلافات. قال تعالى: "يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اسْتَعِينُواْ بِالصَّبْرِ وَالصَّلاَةِ إِنَّ اللّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ" [البقرة ، ١٥٣]

١١. العفة والكرم: من الصفات الهامة التي يجب على كل فرد بصفة عامة، وعلى القادة بصفة خاصة الاتصاف بها عفة النفس وعدم خضوعها للشهوات والنزوات، وعدم التطلع إلى ما في أيدي الغير.

١٢. الورع والزهد: إن القائد الذي يتحلى بالورع والزهد يتحرز من الشبهات، ويترك مالا بأس به حذرًا مما به بأس، ويحاسب نفسه في كل أحواله وأوقاته، حتى يعطي القدوة الحسنة لأتباعه.

١٣.العدل والإنصاف ولو مع نفسه: الاتصاف بالعدل والإنصاف من أهم وألزم الصفات للقائد أو المسئول في عمل جماعي، لكي يطمئن كل فرد على حقوقه وعلى إنصافه، وينطلق في عمله بثقة واطمئنان ويسود جو العمل الصدق والإخلاص والاستقرار والإنتاج. قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ لِلّهِ شُهَدَاء بِالْقِسْطِ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" [المائدة ، ٨]. وقال تعالى: "وَقُلْ آمَنتُ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ مِن كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ" [الشورى ، ١٥]

١٤.البعد عن المن والحديث عن النفس: عندما يجري الله نجاحاً على يد قائد عليه أن يرجع الفضل في ذلك إلى الله سبحانه وتعالى ولا يرجعه إلى نفسه أو إلى تخطيطه وكفاءته، ويمن بذلك النجاح ولكن عليه أن يحمد الله على التوفيق والتيسير. قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ لاَ تُبْطِلُواْ صَدَقَاتِكُم بِالْمَنِّ وَالأذَى كَالَّذِي يُنفِقُ مَالَهُ رِئَاء النَّاسِ وَلاَ يُؤْمِنُ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ" [البقرة ، ٢٦٣].

١٥.المحافظة على حرمات الله: من أوجب ما يراعيه القائد في الجماعة أن يكون حارسًا يقضًا وأمينًا على حرمات الله وتعاليم الإسلام.

١٦.سلامة الصدر وعدم السماع للغيبة والنميمة: من أخطر الأمور وأضرها بالعمل الجماعي أن يصغي القائد إلى من يسيرون بالغيبة أو النميمة في صف الجماعة، إذ أن سماعه يعني ضمناً إقراره لسريان هذا الداء الخطير، وهذا مدخل للشيطان من شأنه أن يوقع العداوة والبغضاء بين أفراد الجماعة، ويحدث الفرقة والتصدع. لقد وجهنا رسول الله ﷺ في حديثه الذي يقول فيه: "لا يبلغني أحد من أصحابي عن أحد شيئًا، فأني أحب أن أخرج إليكم وأنا سليم الصدر" [أبو داود، أدب ،١٠١].

١٧.العزم والتوكل وعدم التردد: كثيرًا ما يتعرض القائد أو المسؤول إلى مواقف وتبعات ثقال، أو إلى أحداث لها نتائجها الخطيرة، ومطلوب منه أن يواجه ذلك بعزم وقوة وحكمة دون ضعف أو تردد أو استسلام. قال تعالى: "وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا" [الطلاق ، ٣].

١٨.القصد والاعتدال في الأمور: لما كان القائد يدير عملاً ضخماً ويقود جمعًا كبيراً تتفاوت فيه الطاقات والقدرات، فلا بد له أن يسلك طريق القصد والاعتدال وأن يبتعد عن الإفراط أو التفريط. قال تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُواْ شُهَدَاء عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا" [البقرة ، ١٤٢].

١٩. الثبات مع الحق دون اهتزاز أو تطير: واجب القيادة أن تكون مثالاً للثبات مع الحق، وعدم الاهتزاز أو التطير، وخاصة في أوقات الشدة أو الأزمات، ففي تلك الأوقات تتعلق الأنظار بالقيادة، ويكون لموقف القيادة الأثر الفاعل في النفوس.

٢٠. تجنب التشاؤم أو الإفراط في التفاؤل: التشاؤم أو اليأس ليسا من شيم المؤمنين مهما اشتد الظلم والظلام، ومهما كثرت العقبات وتضخمت، فيجب الاستعانة بالله الذي لا يعجزه شيء في الأرض ولا في السماء.

**تاسعًا: الأنماط الحديثة للقيادة:**

تكونت بعض الأنماط الحديثة للقيادة، أهمها:

**القيادة الأخلاقية:** توصلت ندوة "القيم والمؤسسات، والقيادة الأخلاقية من أجل مستقبل مستدام" إلى نتيجة مفادها أن عملية قمة الأرض (Earth Summit Process) قد نجحت في تسليط الضوء على الحاجة الملحة للقيادة الأخلاقية في جميع مجالات المساعي الإنسانية، وشعر الفريق المشارك في هذه الندوة بأن إعادة النظر في مفهوم القيادة هي خطوة مهمة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة عالمية مستديمة.

ويركز نموذج القيادة المقترح بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هو روح الخدمة، أي خدمة الفرد لعائلته، ولإدارته ولأمته. وروح الخدمة هذه لا تنكر بأي شكل من الأشكال الدوافع والمبادرات الفردية، كما أنها لا تعيق الإبداع الفردي، بل إنها تطالب بنموذج للقيادة يعمل على إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرد، بينما يضمن خير وسعادة الجميع. هؤلاء الذين يبرزون كقادة سيدمجون على الأرجح روح الخدمة مع الاندفاع نحو التفوق. والمؤسسات التي تنشأ من قيادة محورها الخدمة سوف تعزز سعادة ورفاه الإدارة، أو المؤسسة بأسرها، بينما تضمن حقوق وحريات ومبادرات كل فرد فيها. وهذه المؤسسات ستصون شرف الإنسان، وبالتالي تؤدي إلى حضارة تولي اهتمامًا لجمال الطبيعة، وجميع مخلوقات الكرة الأرضية [٢٢٦].

**القدرات الأساسية للقيادة:** هناك قائمة بالقدرات التي تعد أساسية للقيادة الأخلاقية الفاعلة، وربما عندما يتمكن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات غير الحكومية من تنمية هذه القدرات، فإنهم سيمكّنون مؤسساتهم من لعب دور القيادة الأخلاقية المهم في عملية التحول نحو حضارة عالمية مستديمة.



[٢٢٦] إلوي انيللو (١٩٩٢): القيم والمؤسسات، والقيادة الأخلاقية من أجل مستقبل مستدام، الندوة التي أقيمت برعاية الجامعة البهائية العالمية، في المنتدى العالمي، الذي أقيم على هامش قمة الأرض في ريو دي جانيرو، البرازيل في الفترة ن ١٣-١٤ يونيو ١٩٩٢، ص

وهذه القدرات لم يتم سردها حسب أهميتها، وليس من المفترض اعتبارها قائمة شاملة للقدرات، بل هي ببساطة تمثل تلك القدرات التي اعتبرتها مجموعة العمل ضرورية للقيادة الأخلاقية.

وكل قدرة من القدرات المذكورة أدناه تتكون من عدد معين من المفاهيم، والفضائل، وأنماط التفكير، والمهارات. للحصول على فهم أوضح لكل قدرة على الفرد أن يسأل نفسه الأسئلة التالية: ما هي الفضائل الضرورية لتنمية قدرة معينة؟ ما هي المفاهيم التي يجب ادراكها لتنمية قدرة ما؟ ما هي المواقف (attitudes) التي يجب أن يتحلى بها الفرد لتنمية القدرة؟ وما هي المهارات اللازمة لقدرة معينة؟

وهذه القائمة، هي القدرة على [٢٢٧]:

- تشجيع الآخرين وإدخال البهجة إلى قلوبهم.
- أن يُشَرِّب الفرد أفكاره وأعماله بالمحبة.
- أن يكون ذو رؤية وتشجيع الآخرين على ذلك.
- إدارة المرء لشؤونه ومسؤولياته بصدق وأمانة.
- تقييم المرء لنقاط ضعفه وقوته دون تدخل
- الأنا.
- محاربة الفرد لميوله الأنانية بالتوجه إلى هدفه الأسمى في الحياة.
- القيام بالمبادرة بطريقة خلاقة ومنضبطة.
- إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.
- فهم علاقات السيطرة أو الهيمنة، والمساهمة في تحويلها لعلاقات وخدمة، واعتماد وتعاون متبادليْن.
- العمل كعامل محفز لتأسيس العدل.
- الانخراط في تمكين الفعاليات التعليمية، سواء كطالب أم كمعلم.
- التعلم من التقييم المنهجي والمنظم للفعاليات، والقيام بذلك ضمن إطار متطور ومتين.
- التفكير بشكل منهجي ومنظم لإيجاد الحلول.
- المشاركة بشكل فاعل في المشورة.
- بناء الوحدة مع تعزيز التنوع.



---

([٢٢٧]) المرجع السابق، ص، ص

- الخدمة في مؤسسات المجتمع بطريقة تشجع هذه المؤسسات على حث وتمكين الأفراد الذين تقوم بخدمتهم على التعبير عن مواهبهم في خدمة الإنسانية.

**القيادة المعنوية:** تحمل القيادة المعنوية في طياتها مضمونًا قويًا ومؤثرًا، حيث باتت القيادة المعنوية في نظر الكثيرين عنصرًا مهمًا أكثر من أي نموذج من نماذج القيادة وذلك لأسباب منها ما يأتي [٢٢٨]:

- التأثير المتباين الذي يتمتع به القادة في تشكيل ثقافة المنظمة.
- وجهة النظر القائلة بأن التربية هي في الأساس عملية معنوية، ولذلك ينبغي أن يتولى قيادتها من يتمتع بثقافة أخلاقية.
- الاعتقاد بأن "الشكل يجب أن يتبع الدور الوظيفي، أي وجوب أن تكون المؤسسات التعليمية مجتمعات معنوية بالمقام الأول.
- حاجة القادة لامتلاك "ثقة معنوية" تحسن عملية صنع القرارات لديهم.

ويتم التمييز بين الأخلاق والقيم والمبادئ من استخدام كلمة "أخلاق" كعبارة جامعة تشمل البدائل المتاحة من مختلف النظريات "الرفيعة" للسلوك الإنساني، وهذا المعنى يمثل المستوى التجريدي أو الفلسفي للجدل الذي يتم من خلاله وضع الأسس والتحقق من صحتها.

وتعرف القيادة المعنوية بأنها: "السلوك القيادي المتفق مع القيم الشخصية والتنظيمية التي هي بدورها مستمدة من نظام أخلاقي متماسك" ().

والقيادة المعنوية مهمة نظرًا للعديد من العوامل المركبة والمترابطة. أولاً، وكما ذكرنا سابقًا، إن التعليم بطبيعته عملية تستند إلى أساس أخلاقي، فالقرارات المتعلقة بطبيعة العملية التربوية هي قرارات أخلاقية. وفي ضوء الخيارات المتاحة والمتغيرات المعقدة، يبدو من المناسب المطالبة بأن يكون القادة التربويون مثقفين أخلاقيًا، أي أن يكونوا قادرين على أن يقودوا وأن يشاركوا في الحوارات المتعلقة بالقضايا التربوية الجوهرية [٢٢٩].

وعلى سبيل المثال، هناك جدل قوي في معظم الأنظمة التعليمية الغربية حول غاية التربية، وهل ينبغي أن تكون غاية ليبرالية إنسانية، أم نفعية اختزالية. وتبرز هنا مسألتان بالنسبة لمفهوم للقيادة، أولها: أنه ينبغي على القادة معرفة القضايا التي يدور حولها الجدل. وثانيها: أن عليهم الشعور بالثقة للمشاركة في ذلك الجدل.

---

([٢٢٨]) بيغلي بيه. وليونارد بيه (١٩٩٩) قيم الإدارة التربوية، لندن، مطبعة فالمر.

([٢٢٩]) راجع: جون ويست – بيرنهام ():القيادة المعنوية،

أين ١ القضية الثانية: هي أن التعليم مهنة، أو يطمح لأن يكون مهنة. وهناك تعريفات متعددة للمهنة والمهني والمهنية، ولكن السمة الأساسية المشتركة بينها هي أن عمل المهنيين يتميز بهدفه المعنوي، وهكذا، من حيث المبدأ على الأقل، فإن الأطباء والممرضين يهتمون بتخفيف المعاناة، والقضاة والمحامين يهمهم البحث عن العدالة، فإذا كان التعليم معنيًا بتربية المجتمع، فإن ذلك يستتبع بالضرورة أن تكون قيادة المعلمين قادرة على قيادة مهنيين، وبالتالي أن يكون لديها بعد أخلاقي.

المدارس هي تجمعات اجتماعية، ومن هنا ينبع الطرح الثالث عن القيادة التربوية. إن إحدى المميزات التي تدل على صحة المجتمع هي وجود إجماع حول القيم التي ينبغي أن يعيش بناءً عليها، والإجماع على أن إحدى وظائف القيادة في المجتمع هي صياغة القيم التي تساعد على التماسك الاجتماعي والانخراط الفاعل في تعزيزها. والقيادة لأي جماعة أو مجموعة تتطلب تأمين اتفاق على الشيء الذي يشكل إجماعًا أخلاقيًا، وتفسير ذلك الإجماع بما يستجيب للأوضاع المستجدة، وضمان أن الهيمنة السائدة تعمل لصالح جميع أعضاء المجتمع.

والعنصر الرابع للقيادة المعنوية يتصل بثقافة المدرسة، ولعل أفضل وأبسط تعريف للثقافة هو الطريقة التي نقوم بها بفعل الأشياء في محيطنا، تعود الثقافة في جوهرها إلى مفردات المنظمة ورمزيتها وسلوكها. وهكذا فإن الثقافة تعبير قوي عن الهدف المعنوي للمنظمة وعامل معزز له. ومن الواجبات الرمزية للقيادة هو العمل على ضمان أكثر ما يمكن من الفرص لتعزيز قيم المجتمع ونشرها وتطبيقها، وهذا يتم التعبير عنه بقوة في اللغة التعبيرية للمدارس والطقوس التي تتبعها.

والعنصر الأخير المطلوب النظر فيه في هذا الجزء يتعلق بالقائد باعتباره قدوة. كثير من المجتمعات ترى أن إحدى أهم مميزات القيادة هي القدرة على تجسيد ما يعتبره المجتمع ذا قيمة كبرى. وهذا يلقي عبئًا ثقيلاً على الفرد قد لا يستطيع تحمله مع أن أحد أهم مبررات وجود القادة هو أنهم يساعدوننا على أن نرى أنفسنا كما يجب أن نكون. ولكن في ضوء المكانة والسلطة الممنوحة للقادة، ليس أقلها في المدرسة، يبدو أنه يوجد مبرر فعلي للتوقعات المنتظرة من القادة في أن يجسدوا أو يعكسوا آمال المجتمع، على الأقل في المجال المهني إن لم يكن في أي مجال آخر، وهذا لا يعني أن كل قائد يجب أن يكون منزهًا، بل أن تكون أفعاله مستندة إلى أساس أخلاقي، وذات دافع قيمي، ومنسجمة أخلاقيًا (٢٣٠).

---

(٢٣٠) سنجر بيه (١٩٩٣): كيف علينا أن نعيش، أكسفورد، مطبعة جامعة أكسفورد.

ومن الواضح أن هذا يدعو إلى قيادة من صنف مختلف يخرج عن نطاق الأفكار المعهودة عن القيادة مثل: الإدارة الفاعلة، والقيادة الناجحة، ويخرج أيضًا عن إطار التعريفات المحدودة للقيادة التي تركز فقط على تحسين التعليم. إننا نتوقع من الأطباء أن يفهموا الأسس الاخلاقية لقراراتهم الطبية، ونتوقع من قضاتنا أن تكون قراراتهم صادرة عن فهم عميق لفلسفة التشريع، وليس فقط بدافع تطبيق الأنظمة والقوانين. ولذلك فالمتوقع من القادة التربويين أن يكونوا على دراية عميقة بأخلاقيات التربية. ولكن هذا الأمر يثير سؤالاً معقدًا ومثيرًا للتحدي، وهو: أي إطار أخلاقي ذلك الذي نتحدث عنه ؟

وهناك استراتيجيات يمكنها أن تساعد على تعزيز ما يمكن تسميته بالثقة المعنوية – القدرة على التجاوب مع المواقف المعقدة بطريقة أخلاقية ممنهجة، ولا تختص أية استراتيجية من تلك الاستراتيجيات بتطوير القيادة المعنوية بحد ذاتها، ولكن الفكرة الأساسية لكل منها هي التي تجعلها ذات صلة بالقيادة، وهي (٢٣):

- ☜ الاطلاع على الأدبيات الفكرية الرفيعة، أي الأعمال الكلاسيكية التي تحتوي على نصوص من الديانات العظيمة، والاطلاع على المؤلفات العديدة مثل: الكتب المتعلقة بالأخلاق والتربية والقيادة. والغاية من هذه المطالعة هي تعميق الفهم والادراك، وتوسيع نطاق المفردات الشخصية والنماذج الفكرية، وتحفيز الدافعية للتأمل.
- ☜ التأمل أثناء العمل يعد عملية تعليمية جوهرية يقوم الفرد من خلالها باستخدام خارطته المفاهيم؛ لتحليل الممارسة الفعلية، بحيث يتم إخضاع الخارطة والممارسة للمساءلة والتنقيح للاسترشاد بها في التصرفات المستقبلية.
- ☜ التدريب الفردي قد يكون له تأثير قوي في دعم الاستراتيجيتين السابقتين، وقد يجري هذا التدريب على أيدي قائد أكثر خبرة، أو ميسّر ماهر، أو زميل يمر في نفس التجربة.
- ☜ التواصل الرسمي وغير الرسمي، يعد استراتيجية قوية أخرى تيسّر تمثيل القدوة، وتوضيح الغموض، وتحليل المشكلات، وتوليد الحلول، وتوفير النصح، وتعزيز الثقة.

**عاشرًا: المواصفات المميزة للقائد التعليمي الاستراتيجي:**

تقوم القيادة التعليمية الاستراتيجية على أساس أن الإدارة التعليمية نظامًا له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق، وإيجاد



(٢٣) هينيس اف. (١٩٩٨) المدرسة الأخلاقية، لندن، روتيلدج، ص ٨.

الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، وغيرها من الأمور التي تبين المواصفات المميزة للقائد التعليمي الاستراتيجي، وهي:

١ **المواصفات الشخصية للقائد التعليمي**، وهي مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاية ونجاح، أهمها (٢٣٢):

**البنية الجسدية السليمة:** التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.

**المظهر الشخصي:** الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء؛ بسبب إهماله لمظهره الشخصي، حتى صار الاعتناء بالنظافة وبالهندام من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.

**النضج الانفعالي:** الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب، ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات، كما أن القيادي الناجح لا يظهر التحيز أو التحامل على البعض، والانجرار وراء أحكام مسبقة أو حماس زائد.

**الذكاء والتركيز:** وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات، فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستذكار، واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان، أو الغفلة والبلادة، فضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقمين عليه متذمرين من أدائه محتقرين لشخصه.

**القدرة على الإقناع:** ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والرقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفاعل في العمل، لابد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاور معهم، وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

**المبادرة الشجاعة:** قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع، وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، إلا أن نجاحه يبقى رهينًا بمبادراته، وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة، والحزم اللازم في التنفيذ.

---

(٢٣٢) هنا القيسي، مرجع سابق، ص، ص ١٧٦، ١٧٧. وأيضًا:.

**ثبات الموقف:** يجب أن يكسب القائد ثقة العاملين معه، وأن يشعرهم بما لديه من قيم وثبات على المبدأ، وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت لديه مواقف ثابتة لا تتغير تبعًا لأهواء الناس، وإرضاء لشخص معين.

**التفرد:** القائد الناجح لا يكون إمعة، ولا يردد أقوال الآخرين وأعمالهم، ويكرر مواقفهم، ولكنه يساير العاملين معه، بعد أن يعرف لماذا؟ فهو لا يسعى لإرضائهم على حساب العمل.

**٢ الصفات الإنسانية:** وتتمثل في الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة، والعمل على إنصاف الجميع، وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووئام، كلها سلوكيات تضفي على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالاً للقيم الإنسانية النبيلة، كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيابه، فكرًا وحديثًا ومواقفًا، إذا أصاب يفرح له الجميع، وإذا أخطأ لا يوأخذ على خطئه؛ لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة (٢٣٣).

**القدرة على حل المشكلات:** لا تخضع الكثير من الحلول للقواعد العلمية، ولا للقدرات بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن القائد من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري تجاه مواقف مختلفة. فلكل فرد طريقة للتعامل معه، فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدرة أمل، والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.

القائد الناجح هو من يقطع الطريق عن كل المحسوبيات في تقويم الآخرين، وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعًا سلوكيات موحدة مع الجميع وفقًا لمعايير الأداء والكفاية.

أما الصفات المميزة للقائد التعليمي الاستراتيجي الناجح، فأهمها:

**الصفات المهنية:** لعل أبرزها ما يأتي:

**صناعة القرارات:** تحتاج صناعة القرارات إلى كفاية عالية، وعمق في التفكير، والقبول بمسؤولية الاختبارات العسيرة، ولذلك تعد صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية؛ لأن القرار هو القلب النابض لها، حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب. والقائد الناجح هو من يكون على أهبة دائمة في اتخاذ القرار في الزمن والمكان المناسب.

---

(٢٣٣) راجع: شايف شرف عثمان الحكيمي (٢٠٠٧): السلوك القيادي لمديري مراكز التعليم المهني كما يدركه المدرسون وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس في اليمن .رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء .

**يضع الهدف نصب عينيه:** إيمان القائد بالهدف يدفعه إلى البذل والعطاء والتضحية، واعتقاده بإمكانية الوصول إلى الهدف هو أول خطوات النجاح. والإيمان بالهدف لا يكفي من القائد بلا، ولكن لا بد من توضيح ذلك لمرؤوسيه؛ كي يشتركوا معه في الشعور، ثم إن ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعًا من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل (٢٣٤).

**الإخلاص والاجتهاد:** القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه، ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية، ثم إن القائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيرًا؛ لأنه ليس لديه وقت لذلك.

**الإبداع والابتكار:** القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار، وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي، ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيرًا.

**ترتيب الأعمال حسب أهميتها:** ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار، ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل.

**الشعور بالمسؤولية:** لا يحق للقائد إساءة استخدام نفوذه، أو التنازل عنه، والقائد الناجح هو الذي يتقبل المشورة ، ويتخذ القرار بمفرده دون خوف أو وجل؛ لأن سلطة القائد تأتي من مرؤوسيه، والقائد الحاذق يستغل سلطته في خدمة الجماعة لا خدمة مصلحته الذاتية، فهو يعطي مرؤوسيه ما يستحقون، ويدفعهم لأن يكونوا رجالاً مسؤولين.

**المعرفة:** يحتاج القائد الناجح إلى الإلمام بمجموعة من المفاهيم والمعلومات الكافية لإدارة مختلف الأعمال وتنظيمها، والقائد الفاعل هو من يتابع التطورات العملية والبحوث والدراسات، في مختلف مجالات المعرفة.

**القدرة على الاستشراف:** حسن الاستشراف، وصدق الحس والنظر إلى المستقبل بعقل واع، وبصيرة منفتحة تجعل القائد في موضع الثقة، والقدرة على اتخاذ القرار الجيد.

**التنظيم:** من واجب القائد تنظيم المهام وتوزيعها على المرؤوسين، كل حسب إمكاناته واختصاصاته وقدراته، ثم بعد ذلك يقوم بالتوجيه والإشراف عليهم؛ لتحقيق الهدف.

**يوجه نشاط الآخرين:** للقائد مهمة أخرى هي التوفيق بين أوجه النشاط المختلفة، فيقيم التعاون بينها فهو يشبه قائد الفرقة الموسيقية الذي يهمل تحت إدارته ما يقرب من مائة عازف متباينين في تخصصاتهم ومواهبهم، ولكنه يوافق بينهم ليخرجوا نغمًا واحدًا، ومجهودًا واحدًا بالغ التأثير. فالقائد

(٢٣٤) بالحسن علي، وبلعور محمد (٢٠١٠): القيادة التعليمية، الملتقى الجهوي للجنوب المنعقد في ثانوية "أبي بكر الحاج عيسى بالأغواط، الجزائر،

الناجح هو الذي يعامل الناس كما يحب أن يعاملوه، فيقدر شعورهم، وأن يشاركهم في أفراحهم وفي أحزانهم، فيظهر عطفا خاص على مشكلاتهم.

**الصفات**

**الثقة بالنفس وبالآخرين:** القائد الناجح هو الذي يثق بنفسه، ويبث بين العاملين معه من جهة، وبينه وبينهم من جهة أخرى الثقة المتبادلة، حتى يعمل الجميع معًا، ويشعر كل واحد منهم أن عمله مكمل لعمل الآخر، وكل واحد منهم مسؤول عن تحقيق الأهداف، وتحسين المخرجات.

**ينظم ويدير الوقت بكفاية:** يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره، وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط، وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

**مستوى مميز من الأخلاق الحميدة:** لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، فكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية، وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.

**قدر أكبر من الطاقة والنشاط:** القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم، وما هو مثير فقط، كون التفاهات والمشكلات الصغيرة ذات قوة تدميرية؛ لأن عددها كبير جدًا إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام، وهذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

**المرونة:** القائد الذكي يجب أن يكون مرنًا، فالناس يختلفون في تلقيهم للأوامر والأنظمة والتعليمات، فالذي يجدي نفعًا مع فريق من الناس قد لا ينفع مع سواهم، والطريقة التي تلقي تجاوبًا مع مجموعة منهم قد لا ينفع تكرارها مع مجموعة أخرى، فالقائد يجب أن لا يكون صلبًا وعنيدًا، ويطلب من العاملين معه الطاعة العمياء لأوامره ينفذونها بحذافيرها.

**العدل:** على القائد أن يتحرى العدالة في معاملته للآخرين، فلا يحابي واحدًا على حساب الآخرين، ولا يقرب إليه فلانًا ويبعد آخر؛ لأن ذلك التصرف يدفع العاملين إلى حمل مشاعر الحقد والكراهية لهذا القائد، وكذلك يولد في النفس عدم الرضا عن هذا العمل؛ مما ينعكس سلبًا على العمل نفسه، فتزيد التكلفة والأعباء، وتقل المخرجات وجودتها [٢٣٥].

---

([٢٣٥]) هناء القيسي، مرجع سابق، ص ١٧٤.

**القدوة:** القائد هو قدوة للعاملين معه؛ لأنه موضع أنظارهم، ويرصدون حركاته وتصرفاته الصغيرة منها والكبيرة، ولذلك يعامل الناس معاملة حسنة، واستغلال أقصى قدراتهم في العمل، ذلك أن القائد لا يستطيع أن يعمل وحده، بل لا بد له من مساندة العاملين له في العمل، وإذا أدار القائد ظهره للعاملين معه، فقد يعملوا على تحطيمه مهما علا مركزه.

**صديق:** القائد صديق لزملائه، يحترمهم ويعاملهم بلطف بعيدًا عن التكبر والعجرفة، فقيادة الناس ليست حقًا يمارس، وإنما هي ميزة كبيرة.

**التحلي بالشجاعة:** القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة، ولكن بهدف إنهاء المهمة. والقائد الجبان هو الذي يحجم عن مجابهة الأمور؛ لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسطى، فإما أن يبدأ في العمل، أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

**قدرة عالية على الاتصال:** القائد الناجح لديه مجموعة مهارات الاتصال، وكتابة التقارير، والحديث والإقناع، والاستماع والإنصات.

**الحماس الثابت والمستمر:** شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس، إذ على القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، والتأكد من أن عن حب حقيقي، أم لظروف طارئة، والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

**القدرة على الحسم:** القائد الحقيقي هو الذي يكون قاطعًا وعاقلاً في نفس الوقت، وإنما يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وبعد أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

**ذو عقل مفتوح:** أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبدًا، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

**يمتلك الفكاهة:** الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها، أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

**له رؤيا نافذة:** حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع، ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها، ولكن يمكن إدراكها.

**القائد يملك العقل والقلب:** القائد الإنسان لا يكن سيفًا لينًا، ولا قلبًا جامدًا، وإنما قلبًا رحيمًا يملك عقول وقلوب المرؤوسين، وستخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

**حساس:** القائد الفذ حساس في إدارته للتناقضات، وقادر على تحقيق التوازن في معالجتها، يعمل على مساعدة العاملين معه، وتلبية حاجاتهم، ولكن ليس على حساب العمل نفسه، فهو هادئ وصبور معهم، ويبين بأهمية كل منهم بالنسبة للعمل.

**يقبل النصيحة:** القائد ليس ملاكًا معصومًا عن الخطأ، وليس هو بالمستبد، بل يستمع لأقوال مساعديه ويحترم آرائهم، ولا يسفه عقولهم، ويعتبر آرائهم مصدرًا من مصادر المعلومات، وليس بالضرورة أن تكون قراراته صادرة بناءً على آراء مساعديه، بل يستمع لها ويمحصها ويحللها، وبعد ذلك يصدر قراره الصائب؛ لأنه جاء بعد دراسة [٢٣٦].

**الحادي عشر: اكتشاف القيادية التعليمية الاستراتيجية ومعايرها:**

تمر عملية اكتشاف القيادية التعليمية بالمراحل الأساسية الآتية [٢٣٧]:

**مرحلة التنقيب:** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

**مرحلة التجريب:** وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ حتى تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة، ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

**مرحلة التقويم:** تقوم فيها المجموعة بناءً على معايير محددة سابقًا، حتى يتم من خلالها الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

**مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

**مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل، يتم يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة؛ لوضع الجميع على محك التجربة.

**مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة، تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام، حسب قابليتهم لها، ومناسبتها لهم.

---

(٢٣٦) راجع: نورث هاوس بيترج (٢٠٠٦): القيادة الإدارية – النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، مراجعة: محمد بن عبدالله البرعي، مركز البحوث، جده، السعودية، ص،

(٢٣٧) أحمد بن عبد المحسن العساف ( ) مهارات

أما **معايير القيادة التعليمية الاستراتيجية**، فيمكن البدء بالمعايير، حيث يقصد بمعايير القيادات التعليمية الاستراتيجية مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في القائد التعليمي الاستراتيجي، أهمها (٢٣٨):

- ❖ المستوى التعليمي: فكل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معينًا من التأهيل العملي، مثل: دبلوم عال، أو ماجستير، أو دكتوراه في التربية.
- ❖ الخبرة السابقة: فقد تشترط بعض المنظمات توافر خبرة في المنظمات التعليمية للالتحاق بالوظيفة، لكي يكون ممارسة العمل أمرًا سهلاً.
- ❖ الصفات الشخصية: فهي مؤثرة على أداء الشخص، وعلى مسلكه الوظيفي واستقراره في العمل، فالحالة الاجتماعية مؤثرة، والمرحلة العمرية ودرجة الخبرة وقوة الشخصية، وخاصة الوظائف القيادية التعليمية تتطلب درجة القبول الاجتماعي والهيبة والأناقة، فكلها سمات لها تأثيرها، ولها دلالتها في نواحٍ كثيرة.
- ❖ المهارات والكفايات: مثل: المهارات التقنية، وبعض المهارات الخاصة بالقيادة مثل: المهارات التصورية والابتكارية، والعلاقات الإنسانية والإدارية والفنية.
- ❖ القدرة على دفع مجموعة العمل إلى الأمام، يجب أن تكون لدى القائد القدرة على خلق رؤية جديدة.
- ❖ البراعة في التركيز على المهام المتاحة، فالقائد الماهر يذكر مجموعة العمل أن مستقبلهم يعتمد على قدرتهم على مواجهة الأهداف التي تمت الموافقة عليها.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من الخصائص المفروض توافرها في القائد التعليمي الاستراتيجي، هي:

- القدرة العقلية.
- التفكير الإبداعي.
- القدرة الجسدية التي تستلزمها ساعات العمل الطويلة.
- القدرة على إصدار أحكام سليمة وبعدية عن الخيالات والأوهام.
- الثقة بالنفس للسيطرة على المرؤوسين وتوجيههم.
- الهدوء النفسي والابتعاد عن الغوغائية.

(٢٣٨) راجع: عماد الحداد (٢٠٠٤): فن القيادة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص٣٦.

وتم تخصيص (١٤) مؤشرًا للتقويم، تشمل كافة المميزات المطلوب توافرها في القائد المراد ترقيته، وبالتالي يحصل على النقاط المخصصة له، وقد تكون هذه المميزات غير متوافرة لدى القائد، وبالتالي تقل فرصته عن غيره ممن تتوافر فيهم تلك المميزات، وتحسب الدرجة النهائية لهذا المعيار ضمن معدل النقاط التي سوف تمنح في تقويم الفئات جميعًا، ويحتسب التقدير النهائي وفقًا لمؤشرات التقدير بالنقاط، وذلك على النحو الآتي (٢٣٩):

١. المعرفة: الإلمام بالنظم والقوانين والإجراءات.
٢. الإنتاجية: الكفاية في العمل من حيث الجهد والوقت.
٣. القيادية: القدرة على توجيه العناصر البشرية، والعمل بالفريق.
٤. الاتصال: القدرة على تبادل المعلومات، واستيعاب الأداء.
٥. التخطيط: القدرة على استخدام الوقت، وتنظيم العمل وتخطيطه.
٦. التحليل: القدرة على تحليل المعلومات للوصول إلى القرار المناسب.
٧. الإبداع: القدرة على تطوير الأداء وخفض التكلفة.
٨. المبادرة: القدرة على حسن التصرف في العمل.
٩. الاعتمادية: المبادرة والاعتماد على النفس في القرار.
١٠. الالتزام: الإحساس بالمسؤولية، والالتزام والاستعداد للعمل مدة أطول.
١١. التكيف: القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة.
١٢. أسلوب العمل: الاستعداد للعمل مع الآخرين.
١٣. الخصائص الشخصية: القدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين.
١٤. المهارات: إبراز استخدام مهارات تقنية ولغوية.

التقرير النهائي: مجموع النقاط ÷١٤=المعدل.

(٢٣٩) شمسه سالم على البلوشى (٢٠٠١): نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، ص١٣٥.

## المصادر :


أحمد إسماعيل حجي (١٩٩٨): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

أحمد علي الحاج محمد (٢٠٠٣): أصول التربية، أصول المجمعة للتربية والأصول العلمية والخاصة بالتربية، ط٢، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

أحمد الصباب (١٩٩٦): أصول الإدارة الحديثة، ط ٦، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة،

أحمد عبد الله الصباب (١٤١٣): أصول الإدارة الحديثة، ط ٤،

بشير الجابري (١٩٩٤): القيادة والتغيير، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.

العايب نورة (٢٠٠٨): متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، دراسة ميدانية بولاية ميلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

جودة عزت عطوي (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

جاسونت سنج (): ناظر المدرسة الناجح، ترجمة صدقي حطاب، طبعة وزارة التربية، دولة الكويت

جيمس فوكس (): الإدارة المدرسية مبادئها وعملياتها، ترجمة: وهيب سمعان،

سيد الهواري (١٩٩٥): أسرار المدير الفعال، ط ٣، مطبعة المعرفة ، القاهرة.

ليلى محمد ابو العلا (١٤٣٤.): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، المملكة العربية السعودية، دار يافا والجنادرية للنشر والتوزيع.

نبيل عبد لزهار (٢٠٠٥): علم النفس الاجتماعي المعاصر ومتطلبات الالفية الثالثة، ط٩، مكتبة عين شمس ، القاهرة

طارق المجدوب (٢٠٠٣): الإدارة العامة ، العمليات الإدارية، الوظيفة العامة، الإصلاح الإداري منشورات الحلبيي للحقوق، بيروت، لبنان،

صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٩): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، ط 2 ، الرياض

طارق طه (٢٠٠٤): الإدارة ، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، جلال عزي وشركاؤه.

طارق المجدوب (١٩٩٩): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط ٢، دار المريخ للنشر، الرياض،

محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس،

محمد منير مرسي (١٩٩٤): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط ٢، عالم الكتاب، القاهرة،

محمد منير مرسي (١٩٩٥): الإدارة المدرسية الحديثة، ط ٢، القاهرة،

ماكس لاند (٢٠٠٣): أدوات القيادة، تعريب: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

وليد احمد اسعد (٢٠٠٥): الادارة التعليمية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر.

محمد بن عبدالله ال ناجي (٢٠٠٥): الادارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، المملكة العربية السعودية، دون ناشر

ليلى محمد ابو العلا (١٤٣٤.): مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، المملكة العربية السعودية، دار يافا والجنادرية للنشر والتوزيع..

ماكس لاند (٢٠٠٣): أدوات القيادة، ترجمة: غادة الشهامي، مكتبة العبيكان ، الرياض،

سيد الهواري (١٩٩٥): أسرار المدير الفعال، ط٣، مطبعة المعرفة، القاهرة،

عبد الله عبده محمد الفهيدي (٢٠٠٩): أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

سامي سلطي عريفج (٢٠٠٧): الإدارة التربوية المعاصرة، ط ٣، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن

عبد الجبار الطيب (٢٠٠٣): أنموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية ومدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية – جامعة الخرطوم السودان، منشورات جامعة صنعاء.

نواب أنور عبد الشكور (٢٠٠٨): مستوى تحقق كفايات الموجهين التربوية عند ممارسة مهامهم الإشرافية في مدارس التعليم الثانوية العام بمحافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية _ جامعة عدن، اليمن.

سهيل أحمد عبيدات (٢٠٠٧): القيادة :أساسيات– نظريات– مفاهيم، منشورات عالم الكتب الحديث، اربد الأردن.

مشعل بن همس العتيبي (٢٠٠٨): دور البرامج التدريبة في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

عطية حسين أفندي (٢٠٠٣): تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات .

يعقوب نشوان (١٩٨٤): الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، دار الفراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماكس لاند (٢٠٠٣): أدوات القيادة، تعريب: غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض.

فريز محمود الشلعوط (١٤٢٣): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع،

محمد شحات الخطيب، وآخرون (١٤١٥): أصول التربية الإسلامية، دار الخريج للنشر والتوزيع،

عمر حسن مساد (١٤٢٥): الإدارة المدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

- علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٩٩.
- توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٣): التسويق وتدعيم القدرة التنافسية ، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر
- أحمد محمد عبدالحق بدران (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الأيزو ٩٠٠٠ ،مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكاملية، شبكة الألوكة،
- محمد رضا شندي (١٩٩٦): "الجودة الكلية الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ بين النظرية والتطبيق"، (القاهرة: بيمكو للخدمات التعليمية)،
- محفوظ أحمد جودة ٢٠٠٥): إدارة الجود الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي (٢٠٠١): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- فرانسيس ما هولي؛ كارل جي مور (٢٠٠٠): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبدالحكيم أحمد الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم (٢٠٠٠): إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- شريف العاصي (٢٠٠٤): التسويق النظرية والتطبيق، القاهرة، جامعة الزقازيق،
- محمد الخشروم، ونبيل موسى (١٩٩٩): إدارة الأعمال، الرياض : مكتبة الشقري،

أحمد بن عبد المحسن العساف (د. ت): مهارات القيادة وصفات القائد، ستنسل،

- المكتبة الإلكترونية المجانية، إدارة الأعمال، الموقع: +http://www.fiseb.com :
- محمد علي عبد العزيز حلواني، وعبد الله جاد فودة، إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي مدونة عمرانيات http://umranyat.blogspot.com
- محمد صالح سواس :الجودة الشاملة وفق المعايير الدولية.١٩٩٩
- مراجع الشبكة العنكبوتية +http://www.fiseb.com : (Internet)

دورية المجلة العلمية للإدارة

- موقع الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة
- http://portaletqm.ae
- موقع الكلية الإلكترونية للجودة WWW.etqm.net
- موقع إدارة الجودة الشاملة لشرطة دبي www.dubaipolice.gov.ae
- موقع مركز المدير للدراسات والبحوث الإدارية www.almoudeer.com

سعاد بسيوني عبد النبي. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري.-

## مواقع على الشبكة العنكبوتية:

الموقع: http://www.angelfire.com

الموقع: http://educational.ibda3.org

الموقع: http://www.islamstory.com

http://www.baldrigeplus.co

# الفصل السادس
# الإدارة التعليمية الاستراتيجية
# إدارة التغيير

التمهيد.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير وأهميتها.

ثانيًا: خصائص التغيير الإداري.

ثالثًا: تشخيص التغيير الإداري.

رابعًا: المداخل الرئيسة لممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية.

خامسًا: أنماط التغيير.

سادسًا: نماذج التغيير ونماذج إدارة التغيير.

سابعًا: مراحل خطة تنفيذية لتتبع أثر خطة إدارة التغيير.

ثامنًا: معوقات إدارة التغيير في الإدارة التعليمية الاستراتيجية.

**تمهيد:**

إدارة التعليم الاستراتيجية هي في الأساس إدارة التغيير؛ لأنها لن تكون استراتيجية إلا إذا مارست التغيير، وذلك لإدخال الأساليب الجديدة في العمل، بشكل أكثر فاعلية وكفاية.

ومرد ذلك أن التغيير أصبح سمة دائمة للإدارة المعاصرة، حيث تزايدت معدلات التغيير بصورة لم يسبق لها مثيل، ففي تسعينيات القرن الماضي وجدت مؤسسة الإدارة (The Institute of Management) التي تقوم بإجراء مسح منظم لأعضائها أن (90%) من المنظمات تغيرت من حيث الهيكل التنظيمي، فأصبح أكثر تسطحًا (أقل في المستويات الإدارية)، وأكثر تفلطحًا ([٢٤٠]).

وتسهم التقنيات الحديثة في تطوير أداء العمل بطرائق يمكن فيها الاستغناء عن الأفراد، كما أن هؤلاء الأفراد لا يتم الاستغناء عنهم فقط، والاستغناء عن عملهم بشكل نهائي، لأنه تؤدي إلى مجالات جديدة ذات إنتاجية أفضل.

والمؤكد أن الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتًا ومستمرًا هو "التغيير"، وعلى القيادات الإدارية والناس أن تكونوا مستعدين باستمرار للأحداث المتغيرة التي تطرأ، والتي يمكن أن تؤثر في حياتهم.

ولاشك أن الطريقة التي يتم فيها إدارة تلك التغييرات، ومدى ملاءمة كل طريقة منها للحالة المعنية، لها أثر كبير على ما يخبره الأفراد من جراء ذلك، وعلى إدراكهم للنتائج، وإذا لم يتم ذلك فإن الإدارة التي تعتمد بأساسها على المعرفة، ستجد نفسها في النهاية مهملة وغير قادرة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بالمعرفة والمهارة، والذين يعتمد أداء الإدارة عليهم في الأساس، ومن ثَمّ المحافظة عليهم.

وعلى الإدارة التعليمية أن توطين نفسها من أجل وضع الخطط الجديدة، وبشكل أكثر تحديدًا، وذلك للقيام بثلاث عمليات، أولها: التطوير المستمر لكل ما تطمح الإدارة لتحقيقه، وهذه العملية هي ما يسميه اليابانيون "Kaisen". وثانيها: تتمثل بأن تقوم كل إدارة باكتشاف معرفتها بالطريقة العلمية الصحيحة واستغلالها، كأن تعمد إلى تطوير الجيل القادم من العاملين، بحسب النجاح الذي حققته في التطوير الذاتي المستمر. وثالثها: تعلّم كيفية الابتكار الذي أصبح بالإمكان، بوصفه عملية منظمة ودائمة، وككل عملية يمكن أن تنتهي، لذلك عند انتهاء إحداها يجب البدء بأخرى تليها وهكذا.

---

(٢٤٠) المشار إليه في: ريم رمضان (٢٠٠٥): إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، ص

وهناك حاجة ماسة إلى التغيير في أساليب العمل وأدواته في جميع أنواع المنظمات ومستوياتها حتى يمكنها مواكبة التطور السريع الذي يجتاح العالم اليوم، ولا شك أن التغيير في أساليب العمل وأدواته يحتم ضرورة التغيير في سلوك الأفراد في تلك المنظمات وضرورة تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير أفكارهم وإمكاناتهم الذاتية؛ حتى يمكنهم التكيف مع ظروف العمل الجديدة؛ مما يتطلب في كثير من الأحيان تنمية وتطوير قدرات ومواهب الموارد البشرية في المنظمة، وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم باتجاه التطور والتحسن المستمر.

**مجالات إحداث التغيير في الإدارة التعليمية:**

**أولاً: مفهوم إدارة التغيير في وأهميتها:**

بداية لعله من المفيد التفرقة بين التغيير، والتغير، ذلك أن الكلمة الإنجليزية (Change) تقابلها كلمتان بالعربية هما: "التغيير"، و"التغير"، وتستخدمان أحيانًا كمترادفات، بيد أن هناك فرقًا بينهما، فالتغيير عملية مقصودة، ويتضمن قوة دافعة وراءه، أما التغير فهو غير مقصود، ويحدث بطريقة تلقائية [٢٤١].

وتختلف تعاريف التغيير بحسب أهدافه، فمنه التلقائي، ومنه المخطط، ومنه الإداري. فالتغيير التلقائي يحدث دون تدخل البشر، والتغيير المخطط أو المقصود هو الذي يحدث من خلال تدخل البشر من حيث أسلوبه وطريقة تنفيذه، والتغيير المخطط هو التعريف الأدق،

وإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة

وتعرف إدارة التغيير بأنها: اتجاه مخطط للتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها، أو أنها: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية ().

وتعرف أيضًا بأنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية [٢٤٢].

ويعرفها آخر بأنها: " قدرة القائد التربوي على مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر على العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي" [٢٤٣].

---

(٢٤١) روحي البعلبكي: قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، ١٩٩٦ .

(٢٤٢) رافدة الحريري (٢٠٠٧): التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٨٢.

ويمكن تعريف إدارة التغيير التعليمي بأنها: التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة في مواجهة الأوضاع الجديدة، والتغييرات الحاصلة في البيئة، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويجب التمييز بين التغيير المخطط، والتغيير غير المخطط، حيث أن كلا النوعين يشيران إلى إجراء تغيير، ولكن ما يهمنا هو التغيير المخطط، وبالتالي يجب توضيح ماذا يعني التغيير المخطط، وما هي أهدافه، والتمييز بين التغيير من الدرجة الأولى، وبين التغيير من الدرجة الثانية
أما أهمية إدارة التغيير، فترجع إلى أن إدارة التغيير أصبحت علمًا له أصوله وقواعده الفكرية ومدارسه التنظيرية

وتبرز **أهمية إدارة التغيير في الإدارة التعليمية الاستراتيجية** في الآتي (٢٤٤):

- تمكن القادة الإداريين من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.
- استخدام منهج علمي لإدارة عمليات التغيير.
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، ومهام القادة الإداريين في الإدارات التعليمية.
- تمكين القادة الإداريين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أهداف وإمكانات الإدارة التعليمية.

ويتوقف نهوض الإدارات التعليمية الاستراتيجية ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدراتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح، حيث أصبح التغيير حتمية في ظل التقدم العلمي والتقني

أما أهداف التغيير في الإدارات التعليمية الاستراتيجية الإداري في التعليم، فيسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها. تهيئة بيئة عمل أكثر فاعلية، استخدام أفضل للتقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، إيجاد توافق بين المنظمة والظروف المحلية والعالمية، والاهتمام بالعاملين وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم، الاستفادة القصوى من تجارب الدول المتقدمة في مجال التعليم، إيجاد إدارة فعالة داخل الإدارات التعليمية، مسايرة التطورات المتلاحقة في مجال التربية والتعليم. (٤٢).

---

(٢٤٣) محمد صبري حافظ، والسيد السيد البحيري (٢٠٠٩): اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، ص٢٨.

([٢٤٤]) علي السلمي (١٩٩٨): تطوير أداء وتجديد المنظمات، سلسلة مكتبة الإدارة المعاصرة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص ١١٥.

وحتى يحقق التغيير أهدافه، فإن ذلك يقتضي أن تتعرف الإدارة على ما يأتي ([٢٤٥]):

- كيفية إزالة معوقات أسباب مقاومة التغيير.
- تهيئة البيئة الثقافية.
- إضعاف القوى المعوقة للتغيير.
- تحويل القوي المعوقة للتغيير إلى قوي مدعمة له.
- إضافة قوي مدعمة جديدة.

التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة، والنمو، والتميز، والابتكار.

**ثانيًا: خصائص التغيير الإداري:** أهمها (٢٤٦):

الاستهدافية: التغيير يتجه إلى أهداف محددة، وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يرتبط التغيير بالواقع، ويتم في إطار الإمكانيات والموارد والظروف التي يمر بها المجتمع.

المشاركة: يحتاج القائمون بالتغيير إلى مشاورة العاملين ومشاركتهم وإحاطتهم بكل المتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير.

الإصلاح: حتى ينجح التغيير لابد أن يتصف بالإصلاح وعلاج ما في المجتمع من نقائص.

الرشادة: أي أن كل تصرف في عملية التغيير لابد أن يخضع لاعتبارات التكلفة والعائد.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية، إضافة إلى الفاعلية والقدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع للإحداث.

ويشير البعض إلى مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في المؤسسات التربوية من أهمها ما يأتي (٢٤٧):

- ✓ امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة التعليمية.
- ✓ القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من الموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

---

([٢٤٥]) رافدة الحريري، مرجع سابق، ص، ص ١٣٣، ١٣٤.

([٢٤٦]) محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص ١٣٠.

([٢٤٧]) نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٠): "التعليم التنظيمي مدخلاً لتحويل المدرسة المصرية إلى منظمة تعلم"، التربية والتنمية، السنة الثامنة، العدد التاسع عشر، مارس، ٢٠٠٠، ص ١٩.

✓ الارتقاء بقدرات المؤسسة التعليمية لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

**ثالثاً: تشخيص التغيير الإداري:**

تقوم عملية التشخيص عادةً على اختبار مجالين مختلفين:

أولاً: دراسة العناصر المرتبط بعضها ببعض، وفيها الرئيسة والفرعية، ويشكل مجموعها المنظمة بأكملها. وهي بدورها تتضمن الأقسام والوحدات والمنتجات والعلاقات بين هذه العناصر. وقد يتضمن ذلك إجراء مقارنة بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا.

ثانيًا: العمليات التنظيمية؛ وتتضمن شبكات الاتصالات، وحل المشكلات لدى فرق العمل والمجموعات، ومراكز اتخاذ القرارات، والقيادة، وأنماط السلطة الموجودة، ووضع الأهداف وأساليب التخطيط، وإدارة الصراع والمنافسة.

وعند إجراء عملية التشخيص يتم البحث عن السببية، وذلك بإجراء تغيير في أحد العوامل أو العناصر مثل: تغيير مواقع بعض الإداريين، سوف يؤدي إلى تغيرات في عوامل أخرى مثل: تحسن الأداء، أي هو إيجاد العلاقة بين الأثر والنتيجة. وهناك عوامل عديدة يمكن أن تدل على وجود مشكلة في التنظيم، مثل انخفاض في نسبة المبيعات، وارتفاع معدل دوران العمل المرتفع، أو فقدان حصة السوق، ففي مرحلة التشخيص هذه يحاول الإداري أو المستشار تحديد العوامل أو العناصر التي تسبب المشكلة، ويتم بالتالي تحديد النقاط اللازم تغييرها من أجل التغلب على المشكلات.

وهنا يجب أن تتضمن عملية التشخيص الصفات الرئيسة الآتية ([٢٤٨]):

البساطة Simplicity: يجب المحافظة على البيانات بشكل مبسط قدر الإمكان بإتباع مصطلح "kiss" (Keep it simple stupid) ويعني المحافظة عليها بشكل مبسط جداً.

أن تكون منظورة Visibility: أي ضرورة استخدام مقاييس منظورة يمكن رؤيتها، وإدراكها بسهولة، وذلك حول ما يجري في العمل، وما يحدث حوله.

المشاركة Involvement: يجب التركيز على المشاركة، وضرورة إسهام العاملين في مرحلة التشخيص.

تحديد العوامل الرئيسة Primary Factors: أي يجب توافر مجموعة من البيانات التي تتضمن المتغيرات الرئيسة التي تستخدم في العمل.



(٢٤٨) محمود محمد أحمد أبو عابد (٢٠٠٦): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، ص

قياس ما هو مهم Measure what's important: أي ضرورة متابعة وتقدير المتغيرات التي تعد أساسية لتحقيق النجاح.

الشعور بضرورة التغيير الآنية A sense of Urgency: أي يجب خلال عملية التشخيص أن نوجد لدى العاملين، قدر الإمكان، شعوراً عاماً بضرورة التغيير وحتميته.

ويحدد الإطار العام لتشخيص مدى ضرورة إجراء التغيير وفق عدد من المتغيرات، بهدف إجراء تحليل لتحديد ضرورة التغيير، وما لذي يجب تغييره، ثم تحديد أكثر الأبعاد أهمية لإجراء التغيير، والكيفية التي تؤثر في تصميم الخيارات المتخذة (خيارات التغيير، وذلك من حيث ([٢٤٩]):

– الزمن Time: وفيه يدرس الزمن اللازم للمنظمة من أجل تحقيق التغيير؟ فإذا كانت المنظمة تعاني من أزمة ما فهل هي تحتاج إلى تغيير سريع؟ أم أنها تهتم بالتطوير الاستراتيجي الطويل الأجل؟ وهل يتوقع حملة الأسهم أو الأسواق الخارجية نتائج قصيرة الأجل من عملية التغيير؟

– مدى التغيير المطلوب Scope: هل نتيجة التغيير المطلوبة هي التحول الكامل أو الجذري أو إدخال تعديلات فقط ؟ أي هل يؤثر التغيير على المنظمة بأكملها، أو أنه يقتصر على قسم محدد فيها أو وحدة ما من وحداتها ؟

– الاستمرارية Preservation: ما هو مدى المحافظة على استمرارية التغيير في بعض الممارسات الإدارية وأهميتها؟ أو مدى المحافظة عليها في نواح محددة؟ وهل هذه الممارسات والجوانب تحتاج إلى موارد غير مادية، أو أنها تسهم في خلق قيمة ثابتة للمنظمة، أو خلق شخصية جديدة لها؟

– التنوع Diversity: هل جميع أفراد التنظيم متجانسون ومتشابهون في القيم والمعايير والميول والاتجاهات؟ هل توجد عدة ثقافات ضمن المجموعة الواحدة ؟ هل توجد عدة أقسام أو وحدات عمل؟

– المقدرة Capability: ما مدى قدرة المنظمة وكفاءتها في إدارة التغيير؟ وما مدى شمول هذا في أرجاء المنظمة؟ ما مدى التغيير الذي اختبرته المنظمة وأفرادها في السابق؟ هل توجد هناك خبرات خاصة لمعالجة التغيير على مستوى الأفراد؟

– الإمكانات Capacity: ما مدى توفر القدرات المادية والبشرية لتسخيرها في خدمة عملية التغيير؟

– الاستعداد للتغيير Readiness for change: هل يدرك العاملون الحاجة إلى التغيير؟ وإذا كانوا مدركين لذلك، فما مدى رغبتهم وتحفُّزهم للتغيير؟ ما مدى دعمهم لعملية التغيير؟ وما مدى تفهمهم للمدى المطلوب من التغيير أو نمطه؟

---

([٢٤٩]) ريم مرجع سابق، ص، ص

– النفوذ أو القوة Power: أين تتوزع مكامن القوة في المنظمة؟ ومن أجل إنجاح عملية التغيير، مَنْ هم أصحاب القرار النهائي في إجراء التغيير؟ (حملة الأسهم مثلاً) ما مدى النفوذ الذي تحظى به الوحدة المطلوب منها إجراء التغيير؟ هل هي جزء من مجموعة أكبر، أو أنها مستقلة نوعاً ما؟

ويمر التشخيص بالخطوات الآتية:

الخطوة الأولى التحديد الأولي لاحتمالات ظهور المشكلات. أما الخطوة الثانية فهي ترمي إلى جمع البيانات، بحسب ما تم تحديده في المرحلة الأولى من المشكلات الأساسية، ويتم بعد ذلك تصنيف هذه البيانات، وتحليلها وحفظها من أجل الاستفادة منها لاحقاً عند عملية التغذية العكسية، وإذا ما ظهر أن البيانات التي تم جمعها تكفي، فعندها تبدأ عملية تحديد مجالات المشكلات المحتملة وتشخيصها، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى إصرار المنظمة على التغيير، ودرجة الحافز لديها لحل مشكلاتها، واستناداً إلى التشخيص الذي تمّ تُحدَّد الأنظمة المستهدفة للتطوير، وعندها يتم أيضًا تصميم استراتيجية التغيير، وأخيرًا يتم مراقبة النتائج من أجل تحديد مستوى التغيير ودرجته، ذلك التغيير الذي تم تحقيقه مقارنة مع أهداف التغيير، والدرجة المرغوب في الحصول عليها.

وللقيام بعملية التشخيص، يتم استخدام أدوات التشخيص، ومنها: المعادلة الرياضية للتغيير، ثم تحديد فجوة الأداء. كما يمكن استخدام النماذج التشخيصية، التي تقوم بدور أساسي وجوهري في برنامج تطوير المنظمة.

وحيث إن القادة الإداريين تحت مظلة التغيير، فيجب أن يكونوا قادرين على رسم النجاح لهذا التغيير من خلال الاستعداد التام للتغيير المتوقع، وامتلاك الفلسفة التي تؤدي إلى تنمية الثقة، وتطبيق استراتيجيات جديدة في العمل تمكنهم من رفع كفايتهم؛ مما يساعد على التحرك بنجاح وثقة نحو المستقبل، فلم يعد القادة الإداريون أشخاصًا آمرين أو حاكمين، ولكنهم أصبحوا قادة إداريين قادرين على إحداث التغيير وإدارته وتهيئة البيئة المناسبة والملائمة للأفراد، وهذا يتطلب نماذج إدارية تكون قادرة على التخيل الذي يقود إلى التغيير (٤٧).

ويرجع ذلك إلى أن التغييرات العلمية والتقنية فرضت على القادة الإداريين أدوارًا لم يكونوا يمارسونها من قبل؛ حتى يتمكنوا من إدارة التغيير داخل المدارس التابعة لإدارتهم، وتحقيق الرؤى المستقبلية لهذه الإدارات التعليمية، ومن هذه الأدوار ما يأتي ([٢٥٠]):

تنمية التغيير: يجب أن يقوم القادة الإداريون بتبني التغيير، وكيف تتجه إليه من خلال تنمية مواهبهم وقدراتهم حيث إن القدرة على التكيف مع التغيير هي التي تحدد مدى قدرة القادة الإداريين

---

([٢٥٠]) السيد أحمد عبد الغفار (٢٠٠١٠): تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية، ستنسل، ص

على إنجاح المؤسسة ومواجهة المنافسة العالمية (٥٠)، ومن ثم فمن الضروري على القادة الإداريين أن تكون لديهم القدرة على إحداث التغييرات اللازمة داخل المدارس التابعة لإدارتهم، وأن يتكيفوا مع هذه التغيرات، حتى تتمكن هذه المدارس من تحقيق الأهداف المخطط لها.

مسهل التغيير: أي يجب على القادة الإداريين أن يكونوا عناصر مسهلة للتغيير من خلال استخدام الموارد المتاحة لتحسين العمليات الإدارية التي تحول المدخلات إلى مخرجات، كما أنهم يشجعوا على استخدام الأساليب الإدارية المختلفة لإحداث التغيير والتحسين المرغوب فيه (٤٩)، ومن ثم تكون لديها القدرة على تغيير أساليب العمل والاتجاه إلى التقنية الحديثة، واستخدامها في العمل، وجعلها بيئة مفتوحة علي المجتمع الخارجي.

التقليل من مقاومة الأفراد للتغيير: عندما يقوم القادة الإداريون بإحداث تغييرات في المدارس التابعة لإدارتهم فإنها تواجه مقاومة بعض الأفراد، لذلك من الضروري أن يمتلك القادة الإداريون الأساليب والطرائق التي تقلل بها مقاومة الأفراد لهذا التغيير من خلال ما يأتي:

عرض التغيير بطريقة مقنعة وشيقة.

إشراك الأفراد في التغيير من خلال تقديمهم لبعض المقترحات.

وضع خطة واضحة ومحددة لتنفيذ التغيير ومراقبة ومتابعة مدى تقدم هذه الخطة.

د – إحداث التغيير من خلال عاملين مهمين.

التعرف على عمليات التغير التي تمت في الماضي، والسبب الذي قاد إلى هذا التغيير.

الاستفادة من أخطاء الآخرين التي وقعوا فيها والتي يمكن تجنبها فيما بعد، من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة.

ويتضح مما تقدم أن القادة الإداريين ينبغي عليهم أن يلموا بعديد من الأدوار الحيوية الهامة في إدارة التغيير داخل الإدارات التعليمية والمدارس التابعة لإدارتهم، وتستوجب هذه الأدوار ضرورة توافر عديد من المهارات والمعارف لدى هؤلاء القادة الإداريين حتى يستطيعوا أن يقوموا بهذه الأدوار بنجاح؛ مما يستوجب ضرورة تحقيق التنمية المهنية لهم.

ويمكن أن يلجأ القادة الإداريون للتغيير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى إتباع الخطوات الآتية عند إدارتهم للتغيير ():

- معرفة واجب التغيير الإداري في المؤسسة التربوية.
- معرفة درجة مقاومة التغيير من داخل المؤسسة التربوية أومن خارجها، وتحديد أنواعها، ومصادرها، وسبل التغلب عليها.
- قياس مدى رغبة العاملين في إحداث التغيير.

- تحديد المسؤولين من النخبة عن عملية إجراء التغيير.
- تحديد الوقت المتوقع لإنهاء عملية التغيير.
- توضيح إيجابيات وسلبيات عملية التغيير.

وتتطلب عملية التغيير توافر الرؤية الاستراتيجية المستقبلية والتفكير الإبداعي الخلاق لدى القادة الإداريين ليتمكنوا من فهم واستيعاب التغيرات السريعة في عالم اليوم

وعلى القادة الإداريين أن يسعوا باستمرار لإحداث تغيرات مدروسة في: الأهداف، والعمليات، والاستراتيجيات، والممارسات (تمكين العاملين)، والتفاعل مع المجتمع المحلي، والتوجيه والمتابعة، وتوجيه ذلك كله تجاه تحسين تعلم الطلبة وجودة الإنتاجية، ومن ثم يقع على عاتق القادة الإداريين بالإدارات التعليمية مسؤولية إدارة التغيير على المستوى المحلي أو المدرسي على حد سواء، وكذا معرفة القادة الإداريين بالمداخل الإدارية الرئيسة، وكيفية التعامل معها يساعد في الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء، ويحقق الارتقاء والهيمنة التعليمية.

**رابعًا: المداخل الرئيسة لممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية:**

هناك العديد من المداخل لإدارة التغيير والتي تستخدم في الإدارة التعليمية بصفة عامة، ومن أحدثها تلك المداخل التي تركز على العمليات (Processes) بعد أن كان التركيز على المدخلات ثم المخرجات، وأهم هذه المداخل ما يأتي [٢٥١]:

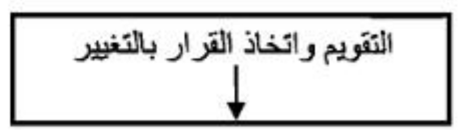
**١- إدارة الجودة الشاملة** (Total Quality Management):

تركز إدارة الجودة الشاملة على عملية التغيير نتيجة لقوي دافعة خارجية / أو داخلية. وأن علي المنظمة إدارة عملية التغيير وفق خطوات محددة يوضحها الشكل (٢) التالي، وحيث أن اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرات شاملة وجذرية في المؤسسة، لذلك تبرز الحاجة إلي التغيير المخطط، من هنا تبدو أهمية إدارة التغيير من قبل القادة الإداريين بالإدارات التعليمية للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة المؤسسة

ويوضح الشكل الآتي خطوات عملية التغيير المخطط.

---

([٢٥١]) السيد أحمد عبد الغفار (٢٠١٠): مرجع سابق.




تشخيص المشكلة في المنظمة

تحديد طبيعة ونطاق المشكلة . ويمكن أن يتم من خلال إجابة التساؤلات :
ما هي المشاكل الواجب تصحيحها.
ما أسباب تلك المشاكل .
ما الذي يجب تغييره لحل تلك المشاكل .
ما القوى التي تعمل مع أو ضد التغيير .

تحديد مصادر مقاومة التغيير
تحديد أسباب مقاومة التغيير.
تحديد الطرق المناسبة لمواجهة مقاومة التغيير.

وضع أهداف التغيير
تحديد أهداف التغيير ، ويجب أن تكون :
واقعية .
واضحة .
منسجمة مع سياسات المنظمة .
قابلة للتطبيق .

اختيار منهج التغيير
اختيار منهج التغيير من المناهج التالية:
التكنولوجيا .
بناء الفريق .

تنفيذ التغيير

المتابعة

شكل () يوضح خطوات عملية إدارة التغيير المخطط

يتضح من الشكل السابق أن اتخاذ القرار في المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفر الرؤيا الخاصة لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية يؤدي إلى عملية التغيير.

وتعبر الجودة الشاملة عن حالة منظمة تكون فيها جميع الأنشطة لجميع الوظائف وموجهة بحيث تستوفي متطلبات متلقي الخدمة الخارجي مع خفض الوقت والتكاليف، وتقوية المناخ التنظيمي (١٦٦:١٥)، بمعنى أنها تعبر عن جودة كل الوظائف وكل الأعمال في المنظمة على مختلف المستويات؛ نظرًا لأنها تقوم على مبدأ التحسين المستمر، وفلسفة عدم الخطأ، والإنجاز الصحيح من أول مرة ([٢٥٢]).

سيد الهواري (١٩٩٧): نقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك: دليل المديرين في عالم متغير تنافسي، مكتبة عين شمس، ص ١٦٦.

إدارة المعرفة: Knowledge Management):

وتعني مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط

([٢٥٢]) علي السلمي (١٩٩٨): تطوير أداء وتجديد المنظمات، سلسلة مكتبة الإدارة المعاصرة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة،

الاستراتيجي (٢٣:٢٠). وتعرف أيضا بأنها: البحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل ([٢٥٣]).

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها: العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها استقطاب وتوليد القيم من خلال قواعد المعرفة المتاحة لها، وتشمل إدارة المعرفة عدة جوانب: الإبداع والانتشار والاستفادة من المعرفة المنفردة والمنتقاة (٤٤).

ونتيجة لتعدد الرؤى حول المعرفة التنظيمية طبقا للمدارس الفكرية المختلفة، كل منها ينظر إلى إدارة المعرفة من منظور مختلف، لذا فمن المهم تناول تلك المداخل بالتحليل، حتى نصل ؟ إلى مفهوم شامل لإدارة المعرفة يمكن تطبيقه بالمؤسسات التعليمية، وتتعدد مداخل إدارة المعرفة فيما يأتي:

المدخل الاقتصادي، والذي يجعل من إدارة المعرفة أحد عناصر رأس المال الفكري، وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيان اجتماعي، حيث يفترض هذا المدخل أن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها ليس فقط من خلال برامج توضحها، ولكن أيضًا من خلال عمليات للتبادل الاجتماعي. وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة على أنها أداة لمعالجة المعلومات، فهذا يكون على أساس أن إدارة المعرفة عبارة عن اكتساب وتخزين معرفة العاملين، وجعل المعلومات متاحة للعاملين الآخرين داخل المنظمة، وهذا دائمًا ما يتم تحقيقه من خلال استخدام تقنية المعلومات. أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة أن تكون أداة الإدارة بالمؤسسات التعليمية لتحسين فاعليتها التنظيمية ([٢٥٤]).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أن تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على الاكتشاف الذاتي لرؤى وطرق عمل جديدة، وإدارة المعرفة تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

مدخل التعلم التنظيمي: Organizational Learning):

يقصد بالتعلم التنظيمي "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتيًا، ويعرف أيضًا بأنه: " العمليات التي تحدث داخل المنظمة للمحافظة عليها، أو تطوير الأداء المبني على الخبرة، وتتضمن هذه العمليات اكتساب المعرفة، والمشاركة بالمعرفة والاستفادة بالمعرفة أي تكامل التعلم

([٢٥٣]) حسن العلواني (٢٠٠١): إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، في الفترة من ٦- ٨ نوفمبر ٢٠٠١ ،

([٢٥٤]) هالة عبد المنعم أحمد، مرجع سابق، ص، ص ١٥، ١٨.

إلى الحد الذي يفهم ما هو متاح فهما جيدا، ومن ثم إمكانية تصميم هذه المعرفة في مواقف جيدة. كما يعرف بأنه: "اكتشاف الأخطاء وتصحيحها" (٤٣).

ويتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم إدارة المعرفة على أساس أن الهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية (١٨:٣٦)، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة داخل المنظمة (٢٩: ٩٠-٩١). أي أن السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جيدة، وينتج عن التعلم التنظيمي إضافة إلى الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة، والحفاظ على المعرفة، واستخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة، وأن ثمة تفاعل متبادل بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

وللتعلم التنظيمي أنماط متعددة منها: التعلم التنظيمي ذو الحلقة الواحدة Single Loop Learning – ويتم عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها مع استمرار عمل المنظمة بسياستها وأهدافها الحالية، والتعلم التنظيمي مزدوج الحلقات – Double Loop Learning ويتم عندما تسعى المنظمة غلى الكشف عن الأخطاء وتصحيحها، مع تعديل الإجراءات والسياسات والأهداف القائمة (٤٦).

وعندما يستخدم القادة الإداريون في الإدارات التعليمية مدخل التعلم التنظيمي فهي إما أن تصحح الأخطاء دون تغيير في الأوضاع الحالية أو تقوم بتصحيحها، مع التغير في النظم المحيطة والمتعاملة مع هذه الأخطاء مؤدية إليها وناتجة عنها، وبهذا فالتعلم التنظيمي يمكن أن يعد مدخلا لإدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية.

مدخل الشبكة الإدارية:

يفترض مدخل الشبكة الإدارية إمكانية قيام المديرين والمنظمات بتنظيم الإنتاجية جنبا إلى جنب مع الاهتمام بالقيم الإنسانية، بمعنى أخر الاهتمام بكل من الإنتاجية والعاملين معا.

والشبكة الإدارية عبارة عن عرض تصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري يعتمد على متغيرين أساسين هما الإنتاج والعاملين، والشكل الآتي يوضح الشبكة الإدارية:

عالي
منخفض

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٩ | (٩-١) النمط الإنساني | | | | | | | | (٩-٩) نمط الفريق |
| ٨ | | | | | | | | | |
| ٧ | | | | | | | | | |
| ٦ | | | | | | | | | |
| ٥ | | | | | (٥-٥) النمط المعتدل | | | | |
| ٤ | | | | | | | | | |
| ٣ | | | | | | | | | |
| ٢ | | | | | | | | | |
| ١ | (١-١) النمط المتساهل أو الضعيف | | | | | | | | (١-٩) النمط المتسلط |
| | | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |

الاهتمام بالعاملين

منخفض — الاهتمام بالعمل ( الإنتاجية ) — عالي

شكل () نموذج الشبكة الإدارية في القيادة

ويلاحظ من الشكل السابق أن هناك (٥) أنماط للقيادة تتمثل في الآتي:

طور "بليك" وزوجته "موتون" Jane Mouton & Robert Blake نظرية "هالبن" فيما سمي لاحقا بالشبكة القيادية Grid the Leadership عام ١٩٦٤، وذلك بتقسيم كل محور – الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين – إلى تسعة مربعات، وإذا ما رسمت خطوط أفقية للإنتاجية والعمل Production وأخرى رأسية للأفراد People، ومن ثم توصيل كل مربع رأسي بالأفقي، وبهذا يتم الحصول على واحد وثمانين مربعًا، ويمثل كل منها نمطًا سلوكيًا قياديًا مختلفًا في درجات فاعليته في قيادة المؤسسات ([٢٥٥]).

النمط المتساهل أو الضعيف يمثله المربع (١–١)، وفيه يتصف القائد الإداري بقلة الاهتمام بالعمل والعاملين معًا.

النمط الإنساني أو الاجتماعي يمثله المربع (١–٩)، وفيه يتصف القائد الإداري بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلة الاهتمام بالعمل.



---

([٢٥٥]) المشار إليه في: مرجع سابق، ص ٧٦.

النمط المعتدل الذي يقع وسط الشبكة ويمثله المربع (٥-٥)، وفيه يتصف القائد الإداري بتحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف الإنتاج بالمنظمة (المؤسسة).

نمط الفريق ويمثله المربع (٩-٩)، وفيه يتصف القائد الإداري بالاهتمام العالي بكل من العمل والعاملين معًا. ومن ثم فإن نمط الفريق في القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية، يمكن أن يعد مدخلا لإدارة التغيير التربوي بالإدارات التعليمية، ويؤكد ذلك التعريف التالي الذي يرى أن نمط الفريق يعني أن القادة الإداريين في الإدارات التعليمية في عصر التحولات والتغييرات، لن يعتمدوا على الفردية بل على العمل كفريق يعمل على تحقيق النتائج والمخرجات التعليمية المرجوة (٧٥:٣)، ويعود نمط الفريق على المنظمة، وعلى كافة العاملين فيها بعديد من المزايا والفوائد، والتي منها ما يأتي (٤٨):

- تقليل الخوف من التغيير.
- تخليق التغيير الإيجابي.
- توفير المناخ الملائم لعمل الفريق حتى يتمكن من تطوير رؤية الإدارة التعليمية.
- مساعدة الفريق على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة المحلية.
- إيجاد طرائق وأساليب يمكن بها تقييم أعمال الفريق.
- تبني استراتيجية جيدة للفريق.

**خامسًا: أنماط التغيير:**

ويمكن تقسيم مدى التغيير إلى تغيير متزايد بشكل تدريجي Incremental وإلى تغيير استراتيجي Strategic.

وتصنيف الأنماط الأربعة الرئيسة للتغيير وفق بعدين:

**البعد الأول:** وهو "الهدف النهائي من التغيير" End Result والبعد الثاني هو "طبيعة التغيير" Nature. فالبعد الأول أو الهدف النهائي للتغيير يتركز بشكل محوري حول مدى وحجم التغيير المرغوب تحقيقه في المنظمة، فقد يتضمن التغيير إجراء تحولٍ كاملٍ للمنظمة، أو مجرد إدخال بعض التعديلات فيها.

والتغيير الجذري Transformation هو التغيير الذي لا يمكن إجراؤه ضمن نظام العمل الحالي للمنظمة التي تعمل وفقًا له، أو ضمن روتينها، وهو يتطلب تغييراً في الجوانب المعتادة لأداء العمل، أي أنه تغيير تحويلي ضمن المنظمة. والتغييرات الاستراتيجية تتضمن إجراء التغييرات في الشكل العام أو الكلي، أو في اتجاه عمل المنظمة بشكل عام كلي.

أما إعادة الترتيب أو التعديل Realignment)، فهو تغيير في طريقة العمل المعتادة. وتتضمن التغييرات المتزايدة (أو المستمرة) وإحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية التي تتصل بالنظام الأساسي

للتنظيم، من أجل المحافظة على عمل التنظيم بشكل جيد وباستمرار. وهو لا يتضمن إعادة تقويم جذري للافتراضات والمعتقدات السائدة في المنظمة، وإنما يمكن أن يتضمن تغييراً لا يستهان به، أو تغييراً كبيراً ومن نوع ما في الثقافة التنظيمية مثلاً، أو إجراء إعادة هيكلة رئيسة.

**البعد الثاني:** طبيعة التغيير: ويشير إلى الطريقة التي يتم فيها تطبيق التغيير وتنفيذه، ويأتي التغيير هنا إما بشكل دفعة واحدة أو الخطوة الكبيرة (Big bang) أو بطريقة تنفيذ خطوة فخطوة، أو مرحلة فمرحلة، ولكن يتم إحداث زيادة ما في كل مرة، وبشكل منتظم وتدريجي.

ويأخذ معدل التغيير نوعيين، هما ():

الأول: التغيير التدريجي المتزايد incremental change)، وهو مجموعة التغييرات التي تحدث في فترات الاستقرار، أو التوازن في المنظمات، ويتضمن تغييرات تتدرج بازدياد بشكل خطي. ويمكن اللجوء إلى استراتيجيات التغيير المتزايد (أو بازدياد) فقط عندما تكون هناك حاجة لإجراء تغييرات صغيرة، تستطيع المنظمة من خلالها مواءمة التغيرات التي تحدث في البيئة.

كما يشمل هذا النمط التغيير من الدرجة الأولى First order change)، حيث يشير إلى إجراء تغييرات في مجال أو أكثر من مجالات التنظيم، وذلك "ضمن الحالة القديمة الراهنة".

ومن جهة أخرى يتميز التغيير من الدرجة الثانية بأنه متعدد الأبعاد، إذ يجري ضمن جميع أقسام المنظمة ومستوياتها الوظيفية، ويترافق مع إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية.

الثاني: التغيير المستمر: هو أكبر أنواع التغيير الذي يحدث خلال الفترات الزمنية التي تسود فيها حالة عدم التوازن في المنظمة، كما يحدث عندما تكون التحولات الكاملة والجذرية هي المطلوبة.

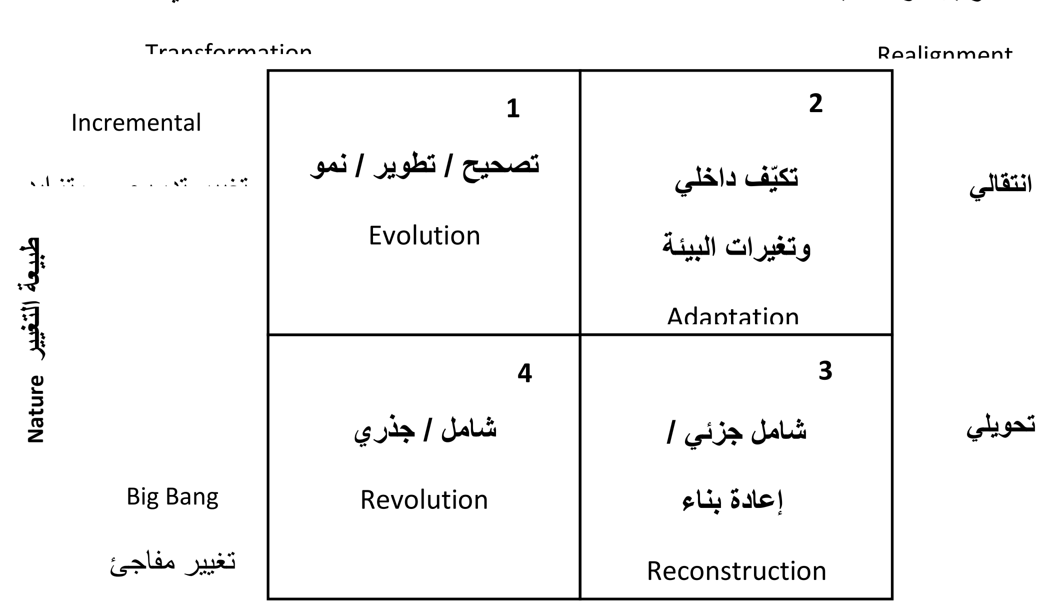
أو عندما يصبح التنظيم السائد غير ملائم لمتطلبات الأسواق في البيئة التي يعمل ضمنها، عندها يصبح التغيير ضروريًا.

وفي هذا الوضع، يحدث التغيير بمعدل متزايد ويتسارع بشكل متدرج، ويشار إلى هذا النوع من التغيير بالتغيير المخطط، والتغيير من الدرجة الثانية.

وكلا النوعين من التغيير المستمر المتزايد المنظم Incremental وغير المستمر المتقطع Discontinuous يمكن اعتبارهما على أنهما تغييرات كردود أفعال، أي أجريت باعتبارها ردّ فعل لمتطلبات الحالة الراهنة.

وهذان البعدان، أي النتيجة النهائية للتغيير، وطبيعة التغيير تقدمان شرحًا للأنماط الأربعة المختلفة للتغيير، الشكل ص ٣ فصل ٥

**الغاية النهائية End Result**




الشكل () أنماط التغيير Types of Change

المصدر : Source: Balogun.J & Hailey, H.V (1999) Exploring Strategic Change. Prentice Hall.P.20 المشار إليه في ريم مرجع سابق، ص

التغيير باتجاه النمو / التغيير التطويري: Evolution

التغيير الذي يستهدف التقدم والتطور والارتقاء هو تغيير تحويلي، بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتمان بالتدرُّج، ومن خلال مراحل مختلفة ومبادرات يرتبط بعضها بالآخر. وهو على الأرجح تحول مخطط ومعاصر، يتم تبنّيه من قبل المديرين، وذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمنظمة.

التغيير الجذري: Revolution):

ويتم فيه تحويل المنظمة من حالة راهنة إلى أخرى مغايرة، باستخدام مبادرات من عدة جهات وفي آنٍ واحد، وعادة ما يكون ذلك ضمن فترة زمنية قصيرة نسبيًا. ويتم التغيير هنا في الغالب بشكل قصري وملزم للجميع، كما يكون بشكل رد فعل بسبب الظروف المنافسة المتغيرة التي تواجه المنظمة. وإذا ما كانت استراتيجية المنظمة ما تزال مرتبطة بسلوك معين في العمل، كان يساعدها في الماضي على تحقيق النجاح، فإن عدم الملاءمة هنا بين الاستراتيجية السابقة، والاستراتيجيات الجديدة المطلوبة قد تكون كبيرة لدرجة تضطر معها المنظمة إلى إجراء تغيير جذري في فترة زمنية قصيرة، وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء.

وقد تحتاج المنظمة أيضًا إلى تطبيق تحول سريع ومخطط، إذا ما وجدت مثلاً، أن هناك حاجة للاستجابة السريعة للمنافسين، أو عندما يصبح التغيير السريع ضروريًا لتلبية حاجات المستفيدين المتغيرة وملاقاتها.

إعادة البناء والتكيف: Adaptation & Reconstruction):

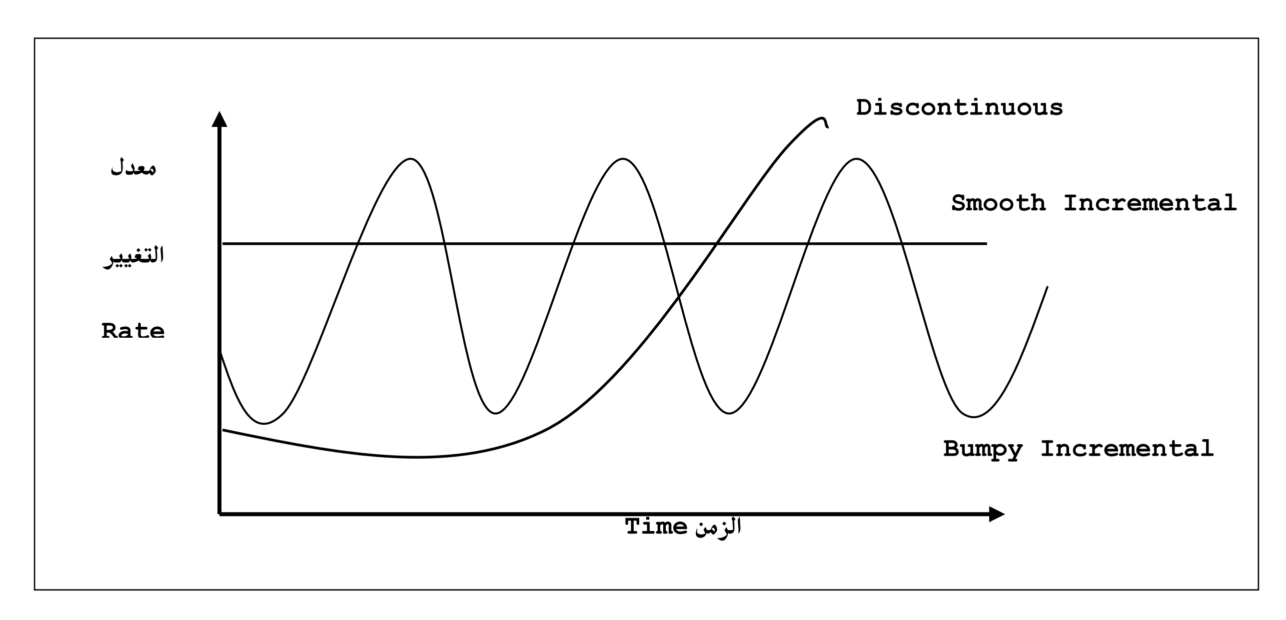
وهو تغيير يتم تطبيقه في المنظمة ببطء، إما من خلال مبادرات ذات مراحل تدريجية منتظمة وإما من خلال القيام بعملية إعادة البناء، وهو أيضًا التغيير الذي يتم إدخاله في التنظيم ويمس التسلسل المنطقي لطرائق العمل التي تعمل المنظمة وفقًا لها، وهو يتم بشكل واضح، كما يتم خلال ذلك إجراء تغييرات كبرى تلائم المراحل الجزئية التي تشكل بمجموعها عملية ما في المنظمة، وإن العديد من برامج التغيير هنا هامة وواضحة وذات أثر كبير على بقاء التنظيم في العمل لمدة أطول. إن العديد من المبادرات التحويلية (التي تهدف إلى تحويل عمل المنظمة) تكون ناجحة جداً. ومع ذلك تدور مبادرات التغيير هذه حول نمطَي إعادة البناء، أو إعادة ترتيب المنظمة أكثر من تحويلها من شكل إلى شكل آخر، وحيث أن النمطين يهدفان إلى جعل المنظمات أكثر فعالية، أو أفضل في عملها الحالي، فإنه من الواضح في حال لم تقترن التغييرات بجهود واضحة لتغيير الثقافة التنظيمية، أو تحويلها، لا يمكن اعتبارها تغييراً تحويلياً، ولتسليط الضوء على تعقيدات هذا الموضوع ولصعوبة التأكد من نتائج التغيير، من المناسب القول بأن بعض مبادرات التغيير التي تبدأ بهدف إدخال تغيير جذري تنتهي بتقديم تغيير تحويلي (من نوع إعادة بناء المنظمة) وذلك لأن التحولات الثقافية التي يرغب في الحصول عليها تصبح آنذاك من الصعب أو العسير تحقيقها.

وتصنف أنماط التغيير إلى الأنواع الآتية [٢٥٦]:

النمط الأول: انتقال تدريجي هادئ ومتزايد بانتظام: وهو تطور بطيء على نحو منتظم ومتوقع، أي بشكل سلسلة من التغييرات التدريجية المنظمة، وهو تغيير صغير تطويري يزداد بهدوء.

---

[٢٥٦] ريم رمضان، مرجع سابق، ص، ص




الشكل () أنماط رئيسة للتغيير Major Types of Change

Source: Grundy, T. (1993), Implementing Strategic Change (London, Kogan, p. 25), in Senior, B (2002) Organizational Change, Prentice Hall, p.38. المشار إليه في ريم مرجع سابقن ص

ويتضح من الشكل السابق أن الخط العمودي يمثل معدل التغيير Rate of change وليس مقدار أو كمية التغيير amount، وبالتالي فإن هذا الشكل يتضمن كمية معينة من التغيير تحدث بمعدل ثابت ومستمر، متزايد منتظم ببطء، وهو يتضمن التغيير البطيء المنظم الذي يستهدف التطور، والنمو المنظم Evolution.

النمط الثاني: انتقال تدريجي مفاجئ (مستمر) ومتقلب، متزايد غير منتظم: وهو مستمر، متزايد غير منتظم، ويمتد إلى فترات زمنية يزداد فيها تدفق التغيير البطيء، بحيث يصبح غير مستوٍ، وتحدث فيه تغييرات مفاجئة أحيانًا.

ويتميز هذا النوع من التغيير بسلسلة من التغييرات التدريجية المنتظمة، تليها مباشرة تغييرات فجائية عنيفة، أي في فترات زمنية ساكنة، تليها فترات تزايد متقطع، يبدأ فيها التغيير، ويقف أو يتقطع بشكل منتظم، ويظهر بشكل نتوءات كما في الشكل رقم (5-2) وتعزى هذه النتوءات إلى التغيرات المستمرة التي تحدث في الخارج، وتمكّن المنظمة بالمقابل من إجراء تعديلات منتظمة وباستمرار في عملها، دون أن يكون لها تأثيرات جانبية كبيرة.

والدافع لمثل هذا النمط من التغيير هو البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والبيئة الداخلية أيضًا، ويقصد بها التغييرات الداخلية التي تحدث من أجل رفع كفاية العمل وطرائقه.

وثمة طريقة أخرى لتصنيف النوعين السابقين من التغيير المتزايد، وهو النظر إليهما على أنهما تغيير يرتبط بشكل أكبر بالوسيلة التي تصل من خلالها المنظمة إلى أهدافها، بدلاً من التغيير في الأهداف بحد ذاتها.

**النمط الثالث:** تغيير متقطع، غير مستمر: وهو تغيير غير مستمر، ومتقطع يحدث في فترات زمنية مختلفة، وفي مجالات متعددة قد تكون غير مرتبطة ببعضها، وهو الذي يشابه نموذج التوازن الموقّت.

وهذا التغيير هو الذي يمكن معرفته من التبدلات السريعة، التي تطرأ إما على الاستراتيجية في المنظمة، وإما على الهيكل التنظيمي، وإما على الثقافة التنظيمية، وإما على هذه العوامل الثلاثة معًا، مثل: الخصخصة. وهناك مثال آخر يسمى "نقطة التحول"، ويقصد به: التغيير الذي يحدث نتيجة، أو بسبب اكتشاف فرص جديدة للعمل، مثل: اكتشاف الحاسوب، والفرص التي قدمها تطور الإنترنيت، والني يمكن الدخول إليها ليس من خلال جهاز الحاسوب، ولكن من خلال أجهزة التلفزيون، والهاتف الجوال، وهي على الأرجح سوف تؤدي إلى أشكال متقطعة أو غير مستمرة في التغيرات التي تحدث في المنظمات، ولكن دون التأكيد على إن جميع حالات التغيير المتقطع تكون بسبب التطورات التقنية.

ويتصف نطاق التغيير الجذري بما يأتي:

إعادة تشكيل بنية التنظيم وقيمه الأساسية، أو بمعنى آخر تعريف جديد لمهمة التنظيم.

إدخال تعديلات على وضع المنظمة وقوتها، بحيث تظهر التبدلات في المنافسة وتوزيع الموارد.

إعادة التنظيم أو وضع استراتيجية جديدة تتطلب تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والأنظمة، أو تغييرات في الهيكل التنظيمي.

مراجعة للنماذج التي يتم فيها تداخل الأعمال، أو اتخاذ إجراءات جديدة، أو في تدفق العمل أو شبكة الاتصالات، أو في النماذج التي يتم فيها اتخاذ القرارات.

تعيين مديرين تنفيذيين جدد يكونون عادةً من خارج المنظمة.

والتغيير الجذري الشامل هو تغيير تحويلي، بمعنى أن التحولات فيه تؤدي إلى إعادة تشكيل طبيعة التنظيم بأكمله، وهي تتطلب تغييرات غير منتظمة، تتم في نواحٍ، مثل: الاستراتيجية، وفي الهيكل التنظيمي (إعادة هيكلة)، وفي الأفراد وفي العمليات، وما يتطلبه التطبيق السريع والمتجانس للتغيير إلي ضرورة التعاون والتوحيد في الإجراءات، أي الحاجة إلى أن تتضامن كل أجزاء المنظمة في هذه العملية، وملاحظة قوى المقاومة، ويمكن لها أن تنمو وتتطور عندما يتم تطبيق التغيير الجذري ببطء، وكذا الحذر من المخاطرة وعدم التأكد؛ لأنه كلما كان زمن التطبيق أطول، زادت فترة عدم التأكد وعدم الاستقرار.

وثمة تصنيفات أخرى عديدة لبعض علماء الإدارة.

**سادسًا: نماذج التغيير ونماذج إدارة التغيير:**

نموذج التغيير التدريجي المنتظم (يتم على شكل دفعات متزايدة بانتظام): The Incremental Model of Change

يرى أصحاب هذه النظرة، أن التغيير عملية منظمة يقوم فيها كل قسم في المنظمة بالتعامل مع المشكلات بشكل منفرد، ومستقل، ومستمر لتحقيق هدف واحد في كل مرة من المرات التي يحدث فيها هذا التغيير. ولاشك أن استجابة المديرين لضغوطات البيئة الخارجية والداخلية باستمرار يجعل منظماتهم تتطور مع مرور الزمن بشكل تلقائي عندما تتكيف في عملها وتغييرات البيئة

النظر إلى التغيير على أنه اتجاه مستمر، يهدف إلى التطوير، وذلك بإدخال إضافات بناءة في كل مرة يحدث فيها التغيير بشكل تدريجي، وبالتالي يتم التغيير من خلال الانتقال بخطوات مدروسة من حالة إلى أخرى، ويجب أن تكون هذه الخطوات متتابعة ومحددة في كل مرة ما يسود المنظمات حالياً من تغيير هو ظهور فترات قصيرة من الاستقرار فيها، يقابلها فترات أطول من التغيير الجذري أو الكامل.

نموذج التغيير بالتحول باستمرار: The Continuous Transformation Model of Change

يرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمات إذا أرادت البقاء فعليها إذاً أن تطور قدرتها على تغيير نفسها باستمرار، وفقاً لمبادئ وأسس معينة. وتنطبق هذه الحال بشكل كبير على منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع التجزئة، هذا القطاع الذي يتغير بشكل مستمر، وإذا ما حددنا أفضل المنظمات التي تعمل في قطاع التجزئة نجد أن سمتها الأساسية هي التجدد المستمر

وبالنسبة إلى شركات التجزئة الكبيرة، فلها قدرة على التغيير السريع والمستمر تظهر عن طريق طرح منتجات جديدة، وتعتبر هذه العملية جزءًا من ثقافة العمل الخاصة بها.

ويستند هذا النموذج من التغيير (تحويل كامل ومستمر) إلى المفهوم الذي يعتبر أن البيئة الخارجية التي تعمل فيها تلك المنظمات هي في تغيير مستمر، وهي، أي المنظمات، تستمر في التغيير بشكل سريع وجذري وغير متوقع، أي بإجراء تغييرات جذرية ومستمرة، لمواكبة بيئتها الخارجية باستمرار مما يضمن بقاءها.

ويوجه إلى هذه النظرية انتقادات، أهمها:

عدم الوضوح والشك فيما إذا كان يمكن اشتقاق نموذج للمنظمات من العلوم الفيزيائية، وتطبيقه على العلوم الاجتماعية.

ب) عدم وجود إثباتات كافية لدعم النظرية الفوضوية هذه. ومهما يكن من أمر، يوجد العديد من الباحثين من أنصار هذه النظرية الذين يدعمون نموذج التغيير المستمر.

نموذج التوازن الموقّت: Punctuated Equilibrium Model):

تتغير المنظمات وتنمو من خلال ما يعرف بنموذج التوازن الموقّت، والذي يرى أن التطور ليس سلسلة من التغييرات التدريجية الهادئة و المنتظمة، ولكنها موقتّة (متقطعة) بتغييرات فجائية عنيفة في فترات زمنية محددة Punctuated equilibrium model تؤدي إلى الإخلال بتوازن المنظمة في فترات استقرارها، وهذا بالتالي يتطلب إبقاء المنظمة بشكل متوازن عند الانتقال من حالة إلى أخرى

وتتطلب عملية إبقاء المنظمة بشكل متوازن يتطلب دوماً إجراء التغيير على مستويين: الأول إحداث التغيير بهدف التكيف والأوضاع الجديدة، والثاني إحداث التغيير أو التحريض عليه لخلق حالة جديدة. واستناداً إلى هذه النظرة لعملية التغيير يحدث التطور من خلال إحداث التغيير على مدى فترات زمنية، تتطور وتزداد تدريجياً، ثم يتصل في النهاية بعضها ببعض، وتنقسم هذه الفترات إلى فترات زمنية أقصر من التغيير الجذري، أي يتخللها إدخال التغييرات أو إحداثها ضمن تلك الفترات القصيرة. إن التغييرات من أجل الملاءمة والتكيف هي بطبيعتها تطويرية ومستمرة، وتلائم مفهوم العمل الذي يتضمن وضع المؤسسة بشكل عام، أي أن التغييرات موجهة نحو إحداث تبدلات في العمليات اليومية، أي تغيير بسيط، مثل إعادة إنتاج، أو التوسع في وضع قائم أكثر من الاتجاه نحو تحويل المنظمة بشكل كامل ودفعة واحدة، كالتغييرات التي تستهدف الوضع القائم.

ومن جهة أخرى، إن التغيير الذي يتم إنشاؤه أو إحداثه هو نمط التغيير الذي يكون بدافع تغييرات أو تحويلات كاملة جذرية Revolutionary أكثر من كونه بدافع تطوير أساليب العمل وتحديثها وتحسينها وحسب، فهو يولد طرائق جديدة وأساسية لأداء العمل، وفي بعض الأحيان نطلق على مثل هذه التغييرات بالتغييرات التحويلية "Transformations" أكثر من كونها انتقالية "Transactions" وهي تتطلب تركيزاً كبيراً على نواحي القيادة بدلاً من التركيز على التنفيذ والإدارة. ومثل هذه التغييرات يمكن وصفها بأنها تتناول النظام بشكل عام.

وتمر المنظمة بين هذه التحولات بحالات أو فترات زمنية مستقرة، نوعاً ما، وهي أقرب ما تكون إلى التوازن، حيث يمكن في تلك الفترة إجراء تغييرات صغيرة ومتزايدة بكميات متساوية، ويكون ذلك ضمن الحالة الراهنة لعمل المنظمة.

ولذلك ينظر نموذج التوازن الموقّت إلى المنظمات على أنها تتطور من خلال فترات استقرار طويلة، تتخللها هجمات قصيرة نسبياً من التغيير الجوهري (أي فترات زمنية قصيرة تتصف بتغييرات جذرية). إن هذه الفترات من التغيير الجذري تؤدي إلى زعزعة نمط العمل الحالي للمنظمة، وإلى وضع الأسس لفترات الاستقرار القادمة أو فترات التوازن الجديدة.

من الصعب دعم إحدى النماذج الثلاثة دون غيرها، وهي تتمثل بالنموذج المتزايد للتغيير Incremental، ونموذج التوازن الموقّت Punctuated equilibrium، ونموذج التغيير المستمر Continuous، والفرق بينها هو أن كل نموذج منها جاءت البيانات حوله من مصدر يختلف عن غيره من مصادر البيانات الأخرى.

أما **نماذج إدارة التغيير**، فهناك العديد من نماذج إدارة التغيير، ويمكن عرض بعض هذه النماذج وكيفية استخدامها، وطريقة تطبيقها على حالة معينة من حالات التغيير، وذلك على النحو الآتي (٢٥٧):

**نموذج التغيير الذي يستند إلى المعايير الكمية:** تستند اتجاهات التغيير المنظم والمخطط إلى طرائق حل المشكلات، واتخاذ القرارات مثل طرائق هندسة الأنظمة، وبحوث العمليات، والرؤية المنطقية والفكرية للأمور، وبالتالي فإن الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير وتطبيقه هي الطريقة الفكرية العلمية التي أشار إليها كل من.

وتستند اتجاهات التغيير في "اتجاهات القياس الكمية" إلى الافتراض القائل: إن أهداف التغيير وحالاته يجب تحديدها بدقة لاكتشاف أفضل طريقة لتحقيقها. وفضلاً عن ذلك، إن اتجاهات التغيير المتبعة هي تلك التي تحقق الأهداف التي يمكن قياسها بشكل كمي، أو على الأقل تلك التي تكون ثابتة وواضحة بشكل يستطيع المرء بوساطتها أن يعرف أنه قد تم تحقيقها (Senior, 2002).

التغيير في ثلاث مراحل:

وقد تم تطوير نموذج (HSMC) من أجل تصميم التغيير وإدارته، وتعود جذور هذا النموذج إلى طرائق التحليل والتغيير المتعلقة بأنظمة الهندسة وبحوث العمليات وإدارة الإنتاج والمشروعات، وهذا في المواضع التي يتم فيها التركيز على الوسيلة والغايات، وبمعنى آخر على الطريقة أو الطرائق التي نستطيع من خلالها تحقيق الأهداف. ويقدم هذا النموذج طريقة علمية منظمة من أجل تحديد الأهداف أو غايات التغيير ونهاياته، ويتم في هذه الطريقة توليد مجموعة من الخيارات الواسعة والقابلة للتنفيذ، وتتضمن آخر خطوة فيها اختبار تلك الخيارات استناداً إلى مجموعة من المعايير الموضوعة. ويفيد هذا النموذج بشكل خاص عندما تكون المعايير الكمية قابلة لاستخدامها عند تحديد خيارات التغيير.

1- مرحلة الوصف (أو وصف الوضع الراهن): The Description Phase وتتضمن وصف الحالة الراهنة أو الحالة قيد الدراسة وتشخيصها، وتفهم كل ما يتعلق بها، ثَمّ وضع أهداف التغيير المطلوبة.

---

(٢٥٧) المرجع السابق، ص، ص

2- مرحلة وضع الخيارات (أو وضع الأبدال): The Option Phase وتتضمن هذه المرحلة توليد مجموعة من الخيارات للتغيير، واختيار إحداها، بحسب ملاءمتها للحالة، ومن ثم التفكير في كيفية التنفيذ.

3- مرحلة التنفيذ: The Implementation Phase أو التطبيق وتتضمن هذه المرحلة وضع الخطط اللازمة التنفيذ ومراقبة النتائج (Senior, 2002).

نماذج التغيير الذي لا يمكن قياس نتائجه (بأساليب كمية):

وفي النموذج السابق (HSMC) يمكن وضع أولوية لتسلسل الأهداف، وقياس الأداء بأبعاد كمية أو قابلة للقياس، كما أمكننا توليد مجموعة من الخيارات من أجل إحداث التغيير المطلوب. ومع أن ذلك يمكن تطبيقه بناءً على النظرية المشار إليها سابقًا، فإن عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي ومواضع القوة في المنظمة وأنماط القيادة السائدة ؛ هذه العوامل جميعها من الممكن أن تجعل عملية التغيير عملية أكثر تعقيداً مما تبدو عليه لأول وهلة. وبالتالي، فإن ما يواجهه أولئك القائمون على التغيير يمكن اعتباره مجموعة من المشكلات Mess أكثر من كونه مشكلة واحدة فقط Difficulty مما يشير إلى وجوب إتباع اتجاه آخر مختلف من أجل تخطيط التغيير المطلوب وتنفيذه. ويعمد التطوير التنظيمي (OD) في جوهره إلى تسهيل عملية التغيير التنظيمي وتحديدها. وهو يعمل على جميع المستويات التنظيمية كالمستوى الجماعي والفردي في المنظمة بأكملها. وهو أيضًا عملية طويلة الأجل نسبيًا، تستهدف إحداث التغيير المخطط. ويأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنظمة التي تتسم بمشكلات متعددة، وتتضمن عدم الوضوح في الأهداف واختلاف وجهات النظر حتى فيما يمكن اعتباره مشكلات داخل المنظمة. بالإضافة إلى الاختلاف حول طريقة حل هذه المشكلات.

واستناداً إلى ما سبق، فإن التطوير التنظيمي، كعملية لإحداث التغيير، يستند إلى صفتين هامتين:

الأولى: هي أنه يمثل إطاراً عاماً لعملية التغيير تتصف بخطوات محددة، وتؤدي بالنتيجة إلى انتقال المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة مستقبلية هي ما ترغب في الوصول إليها.

الثانية: هي أنه في خطوات الانتقال من المرحلة الحالية إلى المرحلة المستقبلية يمكن اعتبار عملية التطوير التنظيمي (OD) على أنها تمثل مجموعة من الأنشطة، وتتألف من عدد من التقنيات تسمح المجموعات فيها إما بشكل فردي، أو جماعي، بمساعدة المنظمة على الانتقال من المرحلة الحالية إلى المرحلة التي تصبو إليها.

هذا النموذج ينقل إلى أعلا

**نموذج الخطوات الثلاث للتغيير**: يتضمن التغيير الناجح بحسب Lewin ثلاث خطوات رئيسة وهي ([٢٥٨]):

1- إزالة الجمود، أو التخلي عن الوضع الراهن الحالي السائد في المنظمة بهدف التغيير Unfreezing

2- الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب Moving.

3- إعادة تثبيت الوضع الجديد Refreezing.

ويرى هذا النموذج أنه قبل تبنّي السلوك الجديد بنجاح علينا القضاء على السلوك القديم. عندئذٍ يمكن أن يصبح السلوك الجديد مقبولاً. ويركز هذا الاتجاه على أهمية الشعور بالحاجة إلى التغيير felt-need وبالحاجة إلى إجرائه بشكل رئيس.

1) فكّ الجمود عن الوضع الحالي بهدف التغيير : Unfreezing):

تهدف عملية فك الجمود إلى زيادة إدراك الأفراد بأن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية ومجدية من جهة، وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى.

وتتضمن هذه الخطوة التخفيف من قوى تلك الجماعات التي تحاول إبقاء المنظمة على وضعها الراهن، وبحسب Rubin (1967)، فإن عملية إزالة الجمود تتطلب أشكالاً عدة للتعامل معها، مثل إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح الهدف من التغيير، وبناء الفريق، وإلى تطوير الإدارة بأشكال مختلفة، مثل جلسات التدريب الإداري، حيث يكون هدفها من التغيير جهداً جماعياً، ومشاركة أكبر من الجميع أو عن طريق التغذية العكسية استناداً إلى المعلومات الناتجة عن المسح الميداني، والتي ظهر فيها وجود مشكلات جوهرية في العملية الإدارية للمنظمة.

وإن جوهر هذه الممارسات في هذه المرحلة هي تكوين قناعة تامة لدى أولئك الذين تشملهم عملية التغيير بضرورة التغيير والحاجة إليه

وتتضمن هذه المرحلة أيضاً مساعدة الأفراد على الرؤية بأن التغيير أصبح ضرورياً ،وأن الحالة الراهنة بالنسبة إلى المنظمة غير كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في هذا الميدان. ولذلك يجب تعديل الميول والاتجاهات الحالية للأفراد وسلوكهم عامة من أجل التقليل من مقاومتهم للتغيير قدر الإمكان

2 الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب: Moving

إن عملية الانتقال هي التخلي عن الأساليب القديمة في العمل، وتبنّي سلوكيات جديدة.

---

([٢٥٨]) ريم رمضان، مرجع سابق، ص، ص

وتتضمن مرحلة الانتقال هذه التصرف وفقاً لنتائج المرحلة أو الخطوة الأولى، أي أنه بعد أن تم تحليل الوضع الراهن، وتحديد الأبدال، وتم اختيار أفضل طريقة للتنفيذ، يصبح من الضروري الانتقال إلى الحالة التي نرغب في الوصول إليها. وهذه تتطلب تطوير سلوكيات جديدة للأفراد، وتغيير الميول والاتجاهات والقيم عندهم، عن طريق إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي عمليات المنظمة. والمهمة الرئيسية هنا هي التأكد من أن هذه المرحلة تتم بطريقة مناسبة وفعالة، بحيث لا يعود الأفراد بعد فترة قصيرة إلى الطرائق القديمة للعمل، بعد أن تم التخلي عنها، وإلى إدخال علاقات تسمح بممارسة الطرائق الجديدة. وتعد هذه الحال الناتجة عن هذا التغيير من الصعوبات التي تواجه الأفراد، وهي في الواقع صعبة بحد ذاتها نظراً للتوتر الناشئ عند الفرد عندما يتم تخليه عن طرائق اعتادها، وسلك فيها أساليب معينة في العمل، ليبدأ من جديد بتعلم طرائق جديدة، وقد تكون هذه الأخيرة مهامّ أكثر تعقيداً مما اعتاد سابقاً، وربما تتطلب أداء مهام مختلفة تماماً مع مواجهة تقنيات أكثر تطوراً وتعقيداً.

ويمكن أن تتم هذه المرحلة بالاستعانة بمداخلات التطوير التنظيمي، مثل إعادة هيكلة المنظمة وعن طريق تطوير فرق العمل.

إن الخطوتين الأولى والثانية بالنسبة إلى هذا النموذج تتشابه مع نموذج البحث التجريبي Action Research وذلك لاعتماده على التقنيات المشابهة في العمل.

3) تأكيد أو تثبيت (أو تجميد) الوضع الجديد: Refreezing

تشير مرحلة تثبيت الوضع الجديد إلى دعم التغييرات التي تم إدخالها في العمل من أجل تأكيد الطرائق الجديدة فيه.

إن تثبيت الوضع الجديد هو الخطوة أو المرحلة الأخيرة في النموذج ذي الخطوات الثلاث، وهو يهدف إلى استقرار المنظمة في حالة جديدة من التوازن، تصبح فيها الطرائق الجديدة في العمل هي السائدة، ومن الصعب تعديلها.

وإذا شعر الأفراد بأن هذه الطرائق تعمل لصالحهم فإن النتائج الإيجابية التي ستظهر سوف تعمل بشكل إيجابي على دعم الأساليب الجديدة، أما إذا لم يشعر الأفراد بأنها تعمل لصالحهم، فقد يكون من المفيد للمدير الاستعانة بطرائق خارجية لدعم النظام الجديد.

**نموذج البحث التجريبي أو التطبيقي** (Action Research):

يتم في هذا النموذج أولاً القيام بالبحث، ثم التطبيق بشرح بطبيعته تسلسل العمل، وفقًا للبيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة البحث.

ويعرف البحث التجريبي أو التطبيقي Action research بأنه: بحث عملي، هدفه اكتشاف طريقة لتطبيق العمل ليصبح أكثر فاعلية، وتشير كلمة تطبيق أو تنفيذ إلى المداخلات والبرامج التي يتم تصميمها لحل مشكلة ما، أو لتحسين الوضع الراهن. وإن البحث التطبيقي هو عملية جمع البيانات بشكل منظم لاستخدامها في البحث العلمي، وهذه البيانات تخص منظمة ما، أو نظاماً معيناً فيها بحسب هدف محدد ترغب المنظمة في الوصول إليه، أو لتحقيق إحدى الغايات، أو لوجود ضرورة ملحة للتغيير؛ ومن ثم إعادة نتائج تلك البيانات بالتغذية العكسية إلى النظام نفسه؛ واتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ بإجراء بعض التعديلات على المتغيرات المختارة ضمن النظام استناداً إلى البيانات المعطاة، وإلى الفروض الأساسية ؛ وأخيراً تقييم نتائج التنفيذ والتطبيق عن طريق جمع المزيد من البيانات.

وهو يشير إلى أن عملية التغيير ذاتها يجب أن تصبح حالة يمكن أن يتعلم منها المرء الكثير، حيث يتعلم المشاركون فيها من خلال البحث العلمي ذاته، ومن خلال استخدام النظريات العلمية للتحري عن المشكلة، وتحديد الحل المناسب، بالإضافة إلى ذلك يمكن التعلم من خلال المشاركة الجماعية، وحل المشكلات والتنفيذ الجماعي

ومن خلال عملية البحث عن الحقائق هذه يتم وضع الفروض، ويتم تحديد طريقة التنفيذ وتطبيقها ومن ثم تقييمها. وكل هذا يحدث من خلال الجماعة، وبموافقة كل فرد من أفرادها.

يركز نموذج التغيير بالأساليب الكمية (HSMC) على جانب معيّن أو على عملية تغيير معينة، ولكن في هذا النموذج نجد أن نجاح المنظمة يكمن في المحافظة على الميزة التنافسية فيها، كما ينظر إلى التغيير على أنه ليس حدثاً يحدث لمرة واحدة فقط، ولكن على أنه عملية مستمرة، وبذلك ننتقل إلى الاختلاف الثاني في هذا النموذج وهو أن التغيير التنظيمي هنا يتبنى مفهوم أو فلسفة التغيير على أنها عملية مستمرة وكجزء من عمل المنظمة.

والنقطة الثالثة، هي أن جميع مكونات هذا النموذج وهي: التشخيص، وجمع المعلومات، والتغذية العكسية، ومناقشة البيانات، والتخطيط ومن ثم التنفيذ يمكن استخدامها بحيث تدخل في كل مرحلة من المراحل التي تكون فيها عملية التطوير التنظيمي تقليدية

نموذج Lippitt, Watson & Westly في التغيير المخطط:

وسوف نقوم بتقديم نموذج كل من (1958) Lippitt, Watson & Westly عن التغيير المخطط بحيث يجعلان خطوات نموذج Lewin الثلاث تمتد إلى خمس خطوات، ويجب أن ننوه هنا إلى أنهما يستخدمان مصطلح مرحلة Phase عن قصد بدلاً من خطوة step كما وردت في

نموذج Lewin لأن كلمة خطوة تدل برأيهما على حدثٍ ما أكثر من أن تدل على حقيقة ما، وأنه ربما لا تكون الخطوة الأولى قد اكتملت عندما تم الانتقال إلى الخطوة الثانية....الخ.

إن الخطوات الخمس في نموذج هي التالية:

1- إيجاد الحاجة إلى التغيير وتطويرها (مرحلة إزالة الجمود عند

2- تحديد علاقات التغيير.

3- العمل باتجاه التغيير (مرحلة الانتقال).

4- تعميم التغيير في المنظمة وتثبيته (التثبيت).

5- إنهاء العمل مع وكيل التغيير (إذا كان من خارج المنظمة).

ويرى كل من Lippitt,& Watson & Westley أن تكون عملية التغيير قائمة على وجهة نظر وكيل التغيير، وهو عادةً شخص مختص، أو عالم في العلوم السلوكية، وقد يكون من خارج المنظمة، أو من داخلها، وفي مفهوم التطوير التنظيمي (OD) يطلق على هذا الوكيل اسم ممارس التغيير Practitioner أو المستشار Consultant

أما بالنسبة إلى المرحلة الأولى وهي إيجاد الحاجة إلى التغيير فيقترح أصحاب هذا النموذج بأن تتم مرحلة إزالة الجمود بإحدى الطرائق الثلاث الآتية:

1- يقوم وكيل التغيير ببيان ضرورة التغيير، والحاجة إليه، وذلك بتقديم نتائج المقابلات التي أجراها مع العاملين على شكل بيانات تشير جميعها إلى وجود مشكلات جوهرية في العمل.

2- يقوم طرف ثالث بدراسة تلك الحاجة إلى التغيير وتأكيد مدى ضرورتها، ويقوم هذا الطرف بالعمل بين وكيل التغيير وبين المنظمة التي تحتاج إلى تغيير.

3- تدرك المنظمة أنها بحاجة إلى التغيير، وتقوم بالبحث عن من يساعدها في ذلك.

وتتضمن المرحلة الثانية تطوير جهود مشتركة، تعمل بين وكيل التغيير من جهة وبين المنظمة التي تحتاج إلى التغيير من جهة أخرى. ويشير أصحاب هذا النموذج إلى نقطة هامة ألا وهي أن المنظمات تفضل عادةً أن تكون المساعدة من خارج المنظمة وأن تكون متخصصة، وترغب في الوقت ذاته في أن تنبثق من جهة ما للمنظمة التي تقوم بمساعدتها، كي تتفهم مشكلاتها وأسبابها، وتكون حلولها ممكنة التنفيذ. هذا التوازن هام جداً وضروري من أجل إنجاح عملية الاستشارة في التطوير التنظيمي (OD).

وبالنسبة إلى المرحلة الثالثة فيضيف أصحاب هذا النموذج إلى نموذج الخطوات الثلاث لـ Lewin ثلاث مراحل فرعية إضافية وهي:

1- التوضيح Clarification، أو تشخيص مشكلات المنظمة: وفيها يقوم وكيل التغيير بشكل أساسي بجمع المعلومات حول مواطن وجود مشكلات المنظمة، ويعمد إلى محاولة تفهّم النظام العام الذي تعمل المنظمة وفقاً له.

2- اختبار الأبدال أو الطرائق البديلة للعملExamination of alternative rates وهذه تتضمن وضع الأهداف وتحديد غايات التنفيذ، وتتضمن أيضاً تحديد درجة الحَفْز على التغيير، وهي تعتبر بداية عملية شحن الجهود والطاقات.

3- الانتقال بالنية في التغيير إلى جهود تغيير فعلية Transformation of intentions وتعتبر هذه المرحلة جزءاً من مرحلة التنفيذ والتطبيق، وقد يكون بالإمكان هنا تطبيق هيكل تنظيمي جديد، أو الإشراف على برنامج تدريب محدد، أو إدخال نظام تسجيل جديد.. وما إلى ذلك.

المرحلة الرابعة: إزالة الجمود Refreezing أو عملية تثبيت التغيير وتعميمه: إن النشاط الأساسي في هذه المرحلة يتجلى بنشر التغيير إلى أجزاء أخرى من النظام العام. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً المحافظة على مراحل العمل السابقة وتثبيتها في المنظمة. ويسمي Lippitt وزملاؤه هذه العملية "بعملية التوطين" المؤسساتي، أما فينظرون إلى هذه العملية على أنها عملية معيارية Normative وتؤدي إلى نشوء دعم هيكلي Structural لعملية التغيير، ويقصد بكلمة "معيارية" هنا أن الأفراد فيها يواجهون معايير جديدة في العمل، في مرحلة التثبيت لمراحل العمل السابقة. ومن أجل ضمان تحقيق هذا النمط المؤسساتي الجديد، على أعضاء التنظيم أن يشاركوا في تخطيط خطوات العمل، وتنفيذها لتحقيق التغيير. وإن المشاركة تؤدي إلى الالتزام بالمعايير الجديدة الموضوعة.

أما الدعم الهيكلي Structural support، فقد يأخذ شكل ترتيبات تنظيمية جديدة، أي علاقات جديدة فيما يخص المساءلة والمحاسبة (محاسبة الأفراد) وذلك بالطريقة التي تظهرها الخريطة التنظيمية الجديدة. وقد يتم تحقيق ذلك عن طريق تعيين فرد أو أفراد من داخل المنظمة، تحدد مسؤولياتهم فيما يأتي:

- مراقبة فعالية عمل المنظمة.
- إيصال تقارير مستمرة إلى المديرين حول سير العمل في المنظمة.
- مساعدة المديرين على فهم بعض النقاط الغامضة حول البيانات، وبخاصة فيما يخص عملية تشخيص المشكلات وأسبابها.
- مساعدة المديرين على وضع خطط التنفيذ وخطوات العمل من أجل إجراء تغييرات مستقبلية.
- مساعدة المنظمات على إجراء تطويرات مستمرة في عملها.

وفي ما تقدم، فالوظيفة أو المسؤولية الأساسية لمثل هؤلاء الأفراد هي في تنظيم التغيير، حتى يصبح طريقة أو أسلوباً في حياة المنظمة.

ويمكن أن يكون هذا الشخص مستشاراً من خارج المنظمة، ولكن إذا كان كذلك يفضل أن يقوم بتدريب مستمر لأفراد معينين في المنظمة للقيام بمثل هذا العمل؛ كي يستطيعوا تطوير مؤهلاتهم الخاصة في هذا المجال من العمل، وبالتالي يصبحون مختصين في القيام بأعمال التطوير التنظيمي (OD) ومدربين عليه

وبمعنى آخر، كلما استطاعت المنظمة أن تحصل على أفراد متدربين في التطوير التنظيمي من داخل المنظمة، زاد احتمال أن يدوم التغيير الذي تم إحداثه لمدة أطول، ويصبح جزءًا من النظام المؤسساتي في العمل.

أما بالنسبة إلى المرحلة الخامسة والأخيرة فيرى Lippitt وزملاؤه أن تقوم المنظمة بإنهاء العمل بينها وبين وكيل التغيير إذا كان من خارج المنظمة، لسبب أساسي ألا وهو أنه مع مرور الزمن سوف تعتمد المنظمة على وكلاء التغيير، وقد يكون هذا الاعتماد ضارًا بها. وفي الوقت ذاته سوف يعتاد وكلاء التغيير على العمل، ويصبح بالنسبة إليهم مجرد وظيفة يقومون بها داخل المنظمة، بينما هدفهم الأساسي يجب أن يكون هو استغناؤهم عن العمل في المنظمة بعد تحقيق مهمتهم. إن القيمة الأساسية لهذا النموذج تتجلى في أن التغيير يؤدي إلى خلق خبرات متخصصة في المنظمة قادرة على القيام بحل مستمر لمشكلات المنظمة الخاصة في المستقبل، وعلى الأقل تلك المشكلات التي تقع ضمن المجال ذاته.

**سابعًا: مراحل خطة تنفيذية لتتبع أثر خطة إدارة التغيير:**

**المرحلة الأولى:** مرحلة التشخيص ومراجعته: وتتكون من جزئيين رئيسين هما: إدارة المشروع، وتقويم مدى الاستعداد، أو مدى تقبل التغيير.

المرحلة الأولى مرحلة التشخيص ومراجعته.

<u>1- مرحلة إدارة المشروع:</u>

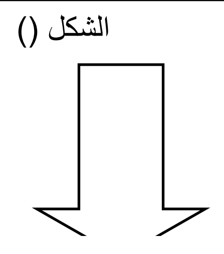
- إنشاء فريق عمل للتغيير.
- تخطيط المشروع وتنظيمه.

<u>2- إجراء تقييم لمدى الاستعداد للتغيير (مدى استعداد المنظمة للتغيير):</u>

- تحديد دوافع التغيير.
- تقييم الاستراتيجية والرؤية الحالية للمنظمة.
- تقييم أبعاد المنظمة (القيادة، قوة العمل، العمليات، والهيكل التنظيمي)
- مراجعة تاريخ المنظمة في التغيير.
- تحديد المستفيدين (أو حملة الأسهم) الداخلين والخارجين.
- إجراء مقابلات فردية وجماعية.
- القيام بإجراء تحليل لفجوة الأداء، بالنسبة إلى الأبعاد التالية: (القيادة - قوة العمل – العمليات - الهيكل التنظيمي).

✦ تلخيص نتائج ما توصلت إليه هذه المرحلة، واقتراح الخطوات اللاحقة للعمل.

الشكل ()



الانتقال إلى
المرحلة الثانية (2)

**المرحلة الثانية:** تطوير استراتيجية التغيير Change strategy development وتركيز وكيل التغيير على ثلاثة مجالات رئيسة وهي: إدارة المشروع، وتطوير وخلق رؤية مستقبلية للمنظمة، وتوضيحها وتطويرها، واقتراح استراتيجية للتغيير.

المرحلة (2) تطوير استراتيجية للتغيير.

**1- إدارة المشروع:**

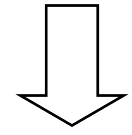
- إنشاء فريق عمل للتغيير.
- تخطيط المشروع وتنظيمه.

**2- تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة وتوضيحها:**

- مراجعة مدى استعداد المنظمة للتغيير وتقييم ذلك.
- تطوير مواضع مهمة للمنظمة.
- تحديد المهارات والقدرات المتميزة.
- تحديد قيم المنظمة.
- تشكيل محتوى الرؤية على شكل نقاط وتحديد استراتيجية الاتصال.
- تأكيد دعم الإدارة والتزامها أو التأكد من التزام الإدارة.
- تحديد الخطوات التالية.
- تطوير خطة إدارية للتغيير.

**3- توصيات استراتيجية التغيير:**

- تحديد ما تشير إليه استراتيجية العمل.
- اختيار متى يجب البدء بالتغيير.
- تحديد المؤشرات التنظيمية.
- تحديد التكاليف، والإيجابيات والمخاطر.
- وضع تسلسل للفعاليات التنظيمية.
- تحديد القيادة في التغيير ومكامن دعم التغيير.
- التأكد من التزام الإدارة.
- تحديد الخطوات الآتية.



الشكل ()

**الانتقال إلى المرحلة الثالثة**

**المرحلة الثالثة:** تطبيق التغيير، وتطبيق برامج تجريبية للتغيير.

ويبين الشكل () الخطوات التفصيلية للمرحلة (3).

المرحلة (3) التحول التنظيمي.

**1- إدارة المشروع:**

- وضع فريق عمل للتغيير.
- تخطيط المشروع وتنظيمه.

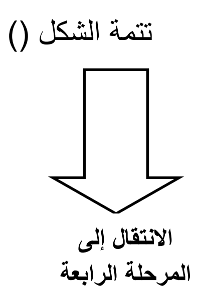
**2- تطبيق التغيير:**

- حصول تأييد للبدء بالتغيير من قبل الإدارة.
- اختيار وسائل التغيير وطرقه.
- وضع مقاييس لتقييم التغيير.
- الاتصال مع المستفيدين (حملة الأسهم).
- تنفيذ البدء بتنفيذ التغيير وتطبيقه.
- قياس نتائج التغيير.
- تلخيص النتائج والاتصالات (أقنية الاتصال).
- إحداث برامج مستمرة للتطوير.

**3- تنفيذ خطة تجريبية للتغيير:**

- تنفيذ برامج تجريبية.
- تقييم نتائج البرامج التجريبية.

تتمة الشكل ()




**المرحلة الرابعة:** التطوير المستمر، وذلك بإدارة التغيير.

المرحلة (4) تطوير مستمر:

1- إدارة التغيير:

المحافظة على تسلسل مراحل عملية التغيير.

مراقبة التطورات.

الاتصال مع المستفيدين.

إجراء مراجعة دورية.

شكل ()

**سابعًا: معوقات إدارة التغيير في الإدارة التعليمية الاستراتيجية:**

المركزية المفرطة، والبيروقراطية الشديدة واللوائح.

مقاوموا التغيير وأصحاب المصالح الخاصة من داخل الإدارات التعليمية وخارجها.

غياب روح المخاطرة وضعف القدرة على تحمل المسؤولية لدى بعض عناصر القيادة الإدارية المتضمنة في التصور المقترح، أو لارتياحها لبقاء الأوضاع الحالية كما هي.

ضعف القدرات والمهارات لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية خاصة في مجال التخطيط بجانبيه التعليمي والمالي، وكذلك في التعامل مع التقنية.

نظرة المجتمع المتشككة إلى التعليم عامة، والتي قد تقلل من الدعم المطلوب للإدارات التعليمية

## المصادر :


مريم محمد إبراهيم الشرقاوي (١٩٩٨): تصور لإدارة التغيير بمراحل التعليم بمصر، دراسة حالة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٧٣)، أغسطس ١٩٩٨.

مريم محمد الشرقاوي (٢٠٠٣): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،

نهلة عبد القادر هاشم (٢٠٠٥): إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"، مستقبل التربية العربية، تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية العدد (٣٨)، يوليو ٢٠٠٥

محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٢): إدارة التغيير، دار الرضا، دمشق، ٢٠٠٢.

مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة خاصة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.

محمود عواد الزيات (٢٠٠٨): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.

حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٩٧

رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدادة (٢٠٠٨: إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

عبد اللطيف محمود مطر (٢٠٠٧): إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

مريم محمد الشرقاوي: المدارس وإدارة الكتاب المفتوح، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،٢٠٠٩،ص٤

علي محمد عبد الوهاب: الإدارة على المكشوف، ورقة عمل قدمت إلي المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر" التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفس للأستشارات والتطوير –القاهرة،٢٠٠٢،ص٣٠٧

برانت واليسون، لندا دافيز: الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة: عبد العزيز البهواش)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤.

على السلمي: "ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

هالة عبد المنعم أحمد: إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة بـ ج،م،ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.

جريدة الاقتصادية الإلكترونية: مركز الطباعة الدولية للشركة السعودية للأبحاث والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، الموقع: http://www.aleqt.com

.http://www.Katiesmother.com/step4.htm

.http://www.marksanborn.com/teambuiet.htm

.http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/topsyn6.htm

.http://www.pbsconsulting.com/newslett.htm

.http://www.Scruz..nets/skills.htm

.http://www.victorsiton.com/tips.htm

# الفصل السابع

# واقع الإدارة التعليمية

# في اليمن

**تمهيد:**

الإدارة التعليمية في أي مجتمع هو محصلة لظروفه وقواه الفاعلة، تعكس ما مر به المجتمع خلال مسيرته التاريخية من أحداث ومواقف سياسية واقتصادية، وما عايشته من أوضاع اجتماعية واقتصادية وثقافية رافقت تطور المجتمع، ويظل تأثيراتها ممتدة إلى الحاضر توجه الإدارة التعليمية وتؤثر عليها بأوزان وأشكال مختلفة. وتعكس هذه الإدارة التعليمية ظروف الحاضر وقواه؛ كي تلبي مطالب المجتمع فيما يطمح إليه، وفقًا لخيارات السلطة، وما يعزز آليات استمرارها، وتعكس أيضًا متابعتها للمتغيرات المتسارعة محليًا وإقليميًا وعالميًا؛ لاستشراف تحديات المجتمع المستقبلية، وما يقتضيه ذلك من تغيير أو تجديد نفسها؛ كي يواجه تلك التحديات، وبذلك فالواقع الحالي للإدارة التعليمية في اليمن ما هو لا حاصل جمع ظروف المجتمع وقواه، تحمل خصائصه وسماته من مختلف أبعاد حياته، تتجمع معًا وتتضافر لتشكل الواقع الحالي بنية وتنظيمًا، أهدافًا ووظائف، شكلاً ومحتوى... إلخ، وتحكم خط سيرها، وآليات عملها في اتجاه النتائج، أو المخرجات المرغوبة.

ومن جهة أخرى، نسخت اليمن كغيرها من الدول العربية نظمها التعليمية الحديثة، تنظيمًا وإدارة، شكلاً ومحتوى من الدول الغربية أساسًا، ومن بعض الدول الشرقية، أو خليط من هذا وذاك عن طريق بعض البلاد العربية، حيث ترجع البداية إلى البعثة التعليمية المصرية، التي أقامت الإدارة التعليمية على غرار ما هو قائم في جمهورية مصر العربية، ليستمر هذا التقليد في إقامة الإدارات التعليمية في اليمن، محاكاة لما هو سائد في البلاد العربية.

ومما عقد من أوضاع الإدارة التعليمية، أن جهود الإصلاح واستراتيجيات تطوير نظم التعليم جاءت مجزأة لا رابط بينها، وغالبًا ما اقتصرت على جوانب معينة من هذا التعليم أو ذاك. لذلك كان طبيعيًا أن تباينت الرؤى والمنطلقات، وتعارضت المسارات، وتناقضت الأساليب والوسائل، وبالتالي جاءت النتائج مخيبة للآمال، بل لم تحرك الأوضاع الراكدة لأنواع التعليم، ما عقد من مشكلات التعليم واستفحال أثرها في كل جنبات التعليم في ظل تجاهل سياسي، وغياب الرقابة، وعجز كبير في الموارد المادية والبشرية.. إلخ

الواقع أن الإدارة التعليمية في اليمن مرت من خلال مسيرة نموها وتطورها بأحداث وظروف وتحولات، نجحت خلالها في جوانب وأخفقت في جوانب أخرى، حتى أستقر بها المقام على ما هي عليه الآن.

والمستقر لمسيرة الإدارة التعليمية في اليمن يلحظ أنه ومنذ تكون التعليم الحديث والإدارة التعليمية تتألف من بنية تنظيمية إدارية وفنية واحدة، واستمرت تتوسع دون تحولات جوهرية تذكر،

ومن الطبيعي أن ترث البنية الحالية للإدارة التعليمية أشكالاً من تركة التخلف الثقيلة التي تكونت في ظل أنظمة الحكم الأمامية في شمال اليمن، والاستعمار في جنوبه، وما عانته البنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية من تدهور أو تطور انعكست على التعليم، ما زالت رواسبها أو بقاياها مستمرة إلى الوقت الحاضر بأشكال وأوزان مختلفة.

والواجب يحتم التأكيد على أنه يتم الاقتصار على وزارة التربية والتعليم، أي

**أولاً: تطور الإدارة التعليمية في اليمن:**

**ثانيًا: بنية الإدارة التعليمية في اليمن:**

اسفرت رحلة الإدارة التعليمية في اليمن بثلاث وزارات، هي: وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم المهني والتقني، ووزارة التعليم العالي، بيد أنه سيتم الاقتصار على وزارة التربية والتعليم بوصفها المسؤولة عن الإدارة التعليمية في اليمن.

وقد تتابع صدور القوانين والقرارات القرارات الجمهورية والقوانين واللوائح المنظمة لوزارة التربية والتعليم، وللإدارات العامة للمحافظات، وكذا للمراكز التعليمية فإدارة المدارس،

وتتكون الإدارة التعليمية في اليمن من المستويات الآتية:

**المستوى القومي أو المركزي:** ويقصد بها الإدارة العليا التي تمارس على المستوى القومي، والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم (ديوان الوزارة)، وتقع في عاصمة الدولة، ويتولى رئاستها وزيرًا يتم تعيينه بقرار من رئيس الدولة، ويعاونه في إنجاز أعماله مجموعة كبيرة من رجال التربية والتعليم في ديوان الوزارة، مثل: نائب وزير التربية والتعليم، ووكلاء الوزارة، والمديرون العامون، ومستشارو المقررات الدراسية، والموجهون.

ويتكون هذا المستوى من ([٢٥٩]):

**الوزير:** يكون على قمة الوزارة ، وتتبعه المكاتب الآتية:

- مكتب الوزير.
- المكتب الفني.
- المستشارون.
- مركز البحوث والتطوير التربوي.
- مؤسسة الكتاب المدرسي.

---

([٢٥٩]) وزارة الشؤون القانونية، ١٩٩٣، ص، ص ١٠، ١١.

- جهاز محو الأمية وتعليم الكبار.
- اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.
- جهاز تنفيذ مشروعات التعليم.
- الجهاز المركزي للتعليم الفني.
- مجلس الوزارة.

**نائب الوزير:** وتتبعه مباشرة الإدارات الآتية:

- الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي.
- الإدارة العامة للعلاقات الخارجية.
- الإدارة العامة للشؤون القانونية.
- الإدارة العامة للرقابة والتفتيش.

**وكلاء الوزارة:** يحتوي الهيكل التنظيمي لوزارة التربية على قطاعات، يتحمل مسؤولية كل قطاع وكيل وزارة على النحو الآتي:

- وكيل قطاع التعليم.
- وكيل قطاع التدريب والتأهيل.
- وكيل قطاع المشاريع والتجهيزات.
- وكيل قطاع التوجيه والتقويم التربوي.
- وكيل قطاع تعليم الفتاة.

ويتفرع عن كل قطاع عدد من الإدارات العامة، وعلى رأس كل إدارة عامة مدير عام.

**المستوى الإقليمي:** ويتمثل في الإدارة الوسطى التي تمارس على المستوى الإقليمي، ويضم الإدارات العامة لمكاتب التربية والتعليم في المحافظات، وهي تمثل وزارة التربية والتعليم بالمحافظات، وتعمل على تسيير شؤون التعليم والعمل على رفع مستواه في المحافظة، ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات وطبقًا للسياسة التعليمية والخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم. ويأتي مدير عام التربية بالمحافظة على قمة الهيكل التنظيمي، وهو المسؤول الأول عن العملية التعليمية في المحافظة أمام الوزير، والدوائر المركزية التابعة له، وسلطات الحكم المحلي في المحافظة، فتتكون كل إدارة عامة لمكتب التربية والتعليم في المحافظة من أجهزة وهياكل إدارية تشابه – إلى حد كبير – ما يوجد في ديوان الوزارة بالعاصمة، ولكن في شكل أصغر حجمًا وأقل تعقيدًا.

وقد حددت اللائحة التنظيمية الصادرة بقرار وزير التربية والتعليم لعام ١٩٩٥، الهيكل التنظيمي للإدارات العامة لمكاتب التربية بالمحافظات، والمهام المناطة بها، وهي اللائحة التي مازالت قائمة حتى

اليوم، رغم التغيرات الكبيرة التي طرأت على الإدارة التربوية في جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والإجرائية، ويتكون الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات على النحو الآتي (٢٦٠):

1-المدير العام -2 . نائب المدير العام -3 . الإدارات -4 . الأقسام -5 . الشعب.

كما يتكون مكتب التربية والتعليم بالمحافظة بحسب المادة (6 ) من اللائحة التنظيمية لمكاتب التربية من الإدارات الآتية:

١. إدارة التعليم العام.
٢. إدارة التدريب والتأهيل.
٣. إدارة التوجيه والتقويم التربوي.
٤. إدارة الشؤون المالية والإدارية.
٥. إدارة محو الأمية وتعليم الكبار
٦. إدارة الصحة والتغذية المدرسية.
٧. إدارة التخطيط والإحصاء.
٨. إدارة الرقابة والتفتيش.
٩. إدارة الشؤون القانونية.
١٠. إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي.
١١. سكرتارية مكتب المدير العام.

**المستوى المحلي:** يتكون من مجموعة من الإدارات التعليمية الموزعة على مديريات كل محافظة، حيث نشأت في كل مديرية وفي إطار المحافظة مكتب يسمى مكتب إدارة التربية والتعليم بالمديرية، وبحسب التقسيم الإداري للمحافظة، ويرأس مكتب إدارة التربية والتعليم بالمديرية مدير إدارة يعين بقرار من الوزير، بناءً على عرض من مدير عام الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة، وبالتشاور مع السلطات المحلية، وقد تشكلت هذه المراكز على غرار تشكيل الإدارة العامة للتربية والتعليم، ولكن بصورة مصغرة، ولكل مديرية تعليمية مديرًا بقرار من وزير التربية والتعليم، وتشرف كل مديرية تعليمية على المدارس الواقعة في هذه المديرية.

وزارة التربية والتعليم ، 27 ،1995

(٢٦٠) وزارة التربية والتعليم (١٩٩٥): ص ٧.

**المستوى القاعدي:** ويقصد به المستوى الإجرائي، ويتكون من إدارات المدارس التي تتبع أو ترتبط مباشرة بإدارة التربية بالمديريات التعليمية في المحافظة، وتمارس الوظائف الإدارية من قبل المستويات الإدارية داخل المدرسة.

وفي مطلع العام ٢٠٠٠ أخذت الدولة تسعى لتطبيق مبدأ اللامركزية في كافة مجالاتها باعتباره نمطًا يتلاءم مع اتجاهاتها في الأخذ بمبدأ الديمقراطية وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار، حيث صدر قانون السلطة المحلية لسنة ٢٠٠٠، ثم تشكيل المجالس المحلية على مستوى المديريات في جميع محافظات الجمهورية بما في ذلك أمانة العاصمة التي لم تقسم إلى مديريات إلا في ظل إنشاء وتكوين المجالس المحلية، لتصبحت المجالس المحلية في المديريات هي الجهة المشرفة والمراقبة على إدارات المناطق التعليمية بالتعاون مع مكتب التربية والتعليم.

وفي ظل توجه الدولة نحو الحكم المحلي، واللامركزية الإدارية، ومنح المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية للمجالس المحلية في المحافظات والمديريات، فقد نقلت لتلك المجالس العديد من الصلاحيات ومنها" مراقبة تطبيق السياسات العامة والقوانين والأنظمة النافذة في كافة المجالات، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة أوجه الاختلالات والمخالفات إن وجدت، وكذا التوجيه والإشراف والرقابة على أعمال الأجهزة التنفيذية للوحدة الإدارية، وتقويم مستوى تنفيذها للخطط والبرامج ومساءلة رؤسائها ومحاسبتهم، وسحب الثقة منهم عند الإخلال بواجباتهم وفقًا لأحكام القانون.
وزارة الإدارة المحلية ٢٠٠١، ص ٥٩- ٦٠.

ورغبة في قيام الوزارة بدورها، فقد أدركت أهمية التوجه الاستراتيجي، ومن ثم فقد وضعت استراتيجيات تتعلق بمهامها وأنشطتها، وما تزال تنفذها، وهي بحاجة إلى وقت كي تُقيم نتائجها، لتحديد مدى الإخفاق أو النجاح في تطبيقها، ولكن وضع وزارة التربية والتعليم في الوقت الحاضر يشير إلى عن مجموعة من الإنجازات التي تمت، والإخفاقات التي حدثت، والتحديات التي واجهت وما تزال تواجهها.

**المشكلات والصعوبات التي تعاني منها الإدارة التعليمية في اليمن:**

ربما لا تخلو الإدارة التعليمية في أي بلد من مشكلات وعوائق شأنها شأن باقي مكونات التعليم أو نظم المجتمع، فذلك هو حال الدنيا وطبيعة الحياة البشرية، ولكن تختلف الدول في درجة استجابتها لتلك المشكلات، وما تبذله من جهود، وما تسخره من إمكانات للتغلب عليها، وإزالة ما يعترض الإدارة التعليمية من صعوبات ومشكلات أولاً بأول، وعلى نوعية وكثافة تلك الجهود، واستمرارها تتوقف كفاية الإدارة التعليمية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

غير أن بعض الدول ومنها اليمن، يبدو أنها بعيدة عن الاستجابة الموازية لها، وقليلة البحث عن تجديدها وتطويرها، وأن وجدت فهي جزئية ومؤقتة، وبالتالي فغالبًا ما يفرغ التطبيق والممارسة محتواها وجدواها، لتختفي تلك الجهود وتتوارى خجلاً، وتعود الأمور إلى سابق عهدها؛ مما يجعل مشكلات الإدارة التعليمية تتعقد ويستفحل أثرها، وتصبح مصدرًا لمشكلات أخرى. وكلما تقاعست الجهود وطال مدى مواجهتها تعقدت هذه المشكلات، وتصلبت واستعصت الحل، وتطلبت جهودًا وموارد تفوق ما هو متوافر، وربما على حساب مشاريع أخرى.

ومما يزيد مشكلات الإدارة التعليمية في اليمن، هو أنه مر وقت طويل لم تجر فيها إصلاحات أو تغيرات جذرية للإدارة التعليمية بصورة شاملة ومتكاملة، تنتشلها من أزمتها التي تتعقد كل يوم، أو تخفف من وطأة البعض منها. وقليلاً ما أدخلت تجديدات بعضها جادة وجديدة، إلا أنها مجزأة تناولت مكونًا واحداً أو أكثر منها، وغالبيتها مس الشكل، وسرعان ما تلاشت واختفت في زحمة تلك المشكلات ووسط الأعمال اليومية، وبعض هذه التجديدات رغم حداثتها وجديتها، وحاجة الإدارة التعليمية الماسة لها، فإنها لم تستمر، أو غاب الحماس لها في ظل استغراق الجميع في تلبية الحاجات الأساسية للتعليم، وبالتالي توارى البعض منها وطواها النسيان . وربما أسفرت التطويرات الجديدة التي أدخلت في الإدارة التعليمية عن إعادة تكييفها ضمن ما هو سائد في النظام التعليمي، لتظهر هذه التطويرات محاطة بقيود وعوائق، وتصبح قليلة الفعل، محدودة الأثر، ضعيفة النتائج، وسرعان ما تتوارى وتختفي أو تتحول إلى ممارسات شكلية ضمن ما هو متبع، فضلاً عن أن هذه مشكلات الإدارة التعليمية أصبحت جزءًا من الواقع

ويمكن عرض مشكلات الإدارة التعليمية على النحو الآتي:

**إطار فكري فلسفي تقليدي غامض للإدارة التعليمية بمفاهيم وأهداف بالية:**

تكشف الوقائع المشاهدة عن غياب فلسفة تربوية مكتوبة وواضحة ومفهومة، توجه الإدارة التعليمية ونظام التعليم في اليمن وتنسق أنشطتها على خطوط العمل التعليمي الممتدة من مستوى العموم إلى مستوى الخصوص، وتضبط خطوات العمل فيه، نحو غاياته المرسومة، تكون فيه الإدارة التعليمية نظام فرعي عامل ضمن النظام التعليمي، مع احتفاظها بخاصيتها المشتقة من طبيعة عملها. ولهذا تخلو الإدارة التعليمية من فكر فلسفي واضح المعالم والقسمات يوجه مستويات الإدارة التعليمية وعملياتها في تكامل واتساق، أو توضح المفاهيم والأفكار والحقائق والفروض بشمول وانسجام، وتوزع الوظائف والمسؤوليات بتوازن واهتمام، وتنسق علاقات التفاعل بين الأجزاء والمكونات أفقيًا ورأسيًا، داخليًا وخارجيًا، وتمكن من فحص ظروف الواقع واحتمالاته، وتلمس

متطلباته والاستجابة له بفاعلية، وكذا تمكن من النظر إلى المستقبل بوعي، والتعرف على تحدياته، وتوقع احتمالات التغير فيه، والاستعداد لها.

وفي ظل غياب فلسفة للإدارة التعليمية في اليمن، طبيعي أن تبرز العديد من مظاهر الاختلال وأوجه القصور، منها أن الإدارة التعليمية ما زالت واقعة تحت تأثير الأفكار والقيم التقليدية البالية، ليس باعتبارها نشاط فوق العمل الفني والجهد الإبداعي، وإنما مكان للسلطة والهيمنة والوجاهة، وتحقيق المغانم، وبالتالي سيادة الاعتقاد بأن مهام المدير لا تتعدى متابعة حضور وغياب العاملين، وكتابة التقارير والمذكرات، إلى غير ذلك من إجراءات تبين انحصار العمل الإداري في أداءات ميكانيكية المتصلة باللوائح والنظم، وأعمال السكرتارية، وغيرها لتسيير الإجراءات اليومية الروتينية، وعندئذٍ تتركز اهتمامات الإدارة التعليمية على الجزئيات أكثر من الكليات، وعلى الإدارة بالتسيير أكثر من الإدارة بالتطوير، وضيق النظرة إلى الواقع المعاش، وكيفية التعامل معه أكثر من النظر إلى المستقبل والسير نحوه، وسيادة القيادة الفردية على القيادة الجماعية، والاهتمام بالعمل الإداري أكثر من الاهتمام بالنواح الإنسانية، والاقتناع بما هو قائم أكثر من البحث عما يجب أن يكون.

وبطبيعة الحال، فطالما تنوعت هذه العوائق والمشكلات وتعددت أشكالها، وتباينت أوزان فعلها؛ فمن المستحسن تجميعها في فئات أو محاور رئيسة تبعًا لمصادرها وأولويات تأثيرها، حتى يمكن معالجة كل فئة في إطار علاقتها بغيرها، مع ملاحظة أنه في الوقت أن هذه العوائق والمشكلات متداخلة متضافرة التأثير، كل منها سببًا ونتيجة لمؤثرات ومشكلات أخرى، فإنها في الوقت ذاته تختلف في حجم ونوع حدة هذه المشكلات، وأوزان وأشكال تأثيراتها من مكان إلى آخر، ومن وقت لآخر، مع الإشارة إلى أنه سيتم التغاضي عن المشكلات الجانبية أو الثانوية، على اعتبار أنها ناجمة عن المشكلات الرئيسة، وسوف تختفي بمجرد القضاء على المشكلات الرئيسة.

**جمود التنظيم الإداري والفني للإدارة التعليمية مقابل غموض سبل تطبيقه:**

المستقر للتنظيم الإداري والفني للإدارة التعليمية في اليمن، يجد أنه ثابت منذ بداية تحديث التعليم قبل ثلاثين عامًا، ولم تعتريه أية تعديلات جوهرية تذكر في الشكل والمضمون. قد تكون العبرة ليست في التنظيم الإداري والفني، بقدر ما تكون في دينامية هذا التنظيم، ومقدرته على الحركة والاستجابة للظروف والمتغيرات، والاستعانة بما هو جديد وممكن لأفضل استخدام للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ما يجعل ثبات هذا التنظيم أفضل وأجدى نفعًا؛ كون آليات حفظ دينامية التنظيم متضمنة فيه، إما إذا انعدمت هذه الآليات، فيجب أن يكون تجديد هذا التنظيم دليلاً لإكسابه الحركة والدينامية المطلوبة.

أما تنظيم الإدارة التعليمية في اليمن فيشر واقع الحال، أنه جامد، ولم تتغير نظمه وأساليبه، أو قل لم تتعدى الشكل في أحسن الأحوال، عندئذٍ تصبح هذه إشكالية تستدعي التطوير والتغيير.

فالتنظيم الإداري والفني للإدارة التعليمية ما زال مصمم بطريقة يتيح تركز السلطة في يد مدير المدرسة، لتصبح هذه السلطة في ظل المركزية الإدارية، وغياب اللوائح والنظم المبينة للاختصاصات والمسؤوليات والعوامل السياسية والاجتماعية، وضعف أجهزة المراقبة والمتابعة، أداة بيد مدير المدرسة للحكم والهيمنة على شؤون المدرسة، وتسيير مهامها، ونادرًا ما يسمح المدير للعاملين معه المشاركة في التخطيط للإدارة التعليمية، وتحمل مسؤولية القيام بوظائفها ،كما لا توجد أشكال تنظيمية تحدد أوجه التعاون بين مجتمعات أو فئات العاملين، أو مع المجتمع المحلي، سواء الأهالي أم المنظمات الرسمية أم الشعبية؛ مما يعني استمرار تكديس نمط الإدارة المركزية في كل صورها.

ويماثل تمركز السلطة في الإدارة التعليمية تمركز أخر في المستويات التي تعلو الإدارة التعليمية، حيث تحتكر الأجهزة التعليمية في المحافظات وديوان الوزارة السلطة في اتخاذ القرارات، بما فيها الخاصة بشؤون الإدارة، ووضع اللوائح والتنظيمات والنظم وقواعد العمل، دون أن يترك للمنفذين في المدرسة حرية التصرف والحركة في إدخال التعديلات وابتداع بعض النظم والإجراءات الملائمة لهذه الإدارة أو تلك.

وهذا التنظيم إذا كان يزيد من حدة الإدارة المركزية، وما يتبع ذلك من احتكار السلطة في أيدي القلة، فإنه أيضًا لا يسمح بانتقال المعلومات أفقيًا أو رأسيًا، والازدواجية والتكرار في أداء الأعمال والمهام (٢٦١)، ولا يسمح بالتفاعل الخلاق داخلياً بين المستويات الإدارية وأطراف العمل التعليمي، وخارجياً بين الأطراف المتصلة أو المستفيدة من العمل المدرسي في البيئة المحلية، كما أن هذا التنظيم يفصل بين المخططين والمنفذين، ويباعد بين المراكز والقواعد، ويحيل العمل التعليمي إلى أداءات روتينية رتيبة، ويقتل روح الإبداع والابتكار، ويسمح بنمو مظاهر الانحراف والتسيب، وتفشي الأمراض والعلل الإدارية في الإدارة التعليمية، إلى ما هنالك من نتائج وتأثيرات لا يتسع المجال لذكرها، يدعم ذلك ويقويه غياب التشريعات التعليمية واللوائح التنفيذية والتعليمات الفنية، المبينة بدقة للاختصاصات والمسؤوليات المحددة بوضوح لمسارات وإجراءات التنفيذ، وإن وجدت لكن ليست بتلك الدقة، فهي أولاً غير معروفة ولا مفهومة من قبل مدراء المدارس، والاهم من هذا لا يعمل بها من قبل جهات الاختصاص في غالب الأحوال، وما أدل على ذلك عدم الالتزام بمعايير وشروط اختيار



---

(٢٦١) راجع : مركز البحوث والتطوير التربوي (١٩٨٨): تقرير عن الإدارة التعليمية، صنعاء، ص .

وتعيين مديري الإدارة التعليمية، وإذا ما ألتزم بعض المدراء المدارس بما سبق ذكره ، فتكون انتقائية وشكلية يغلب عليها الجانب الدعائي، إلى غير ذلك مما لا يتسع ذكره هنا.

ومن جهة أخرى، مرت فترة زمنية طويلة منذ صدور اللائحة التنظيمية والهيكل التنظيمي لمكاتب التربية بالمحافظات، وحتى الآن لم حدث خلال هذه الفترة الكثير من التغيرات والتطورات التي لم تعد تستوعبها تلك اللائحة، بحيث أصبحت لا تتناسب مع الواقع، ومع المهام التي تقوم بها مكاتب التربية في الوقت الراهن، ولم يعد الهيكل التنظيمي يتطابق مع الواقع الذي تعيشه مكاتب التربية، فهناك مكاتب تربية وتعليم يديرها موظفون تصدر بتعيينهم قرارات جمهورية، وتعرف بمديريات التربية والتعليم من المستوى الأول، وهي: أمانة العاصمة صنعاء، وعدن، وتعز، والحديدة، وحضرموت، ويشرف عليها مديرون بدرجة وكيل وزارة، في حين أن المكاتب الأخرى مازالت إدارات عامة، يصدر قرار تعيين مديريها من مجلس الوزراء ، بدرجة مدير عام (). نظيرة يسر ،2008 ، 20

**عجز كمي ونوعي كبير في الكفايات اللازمة للإدارة التعليمية مقابل ندرة تنميتها:**

هناك مظاهر وصور شتى لمعضلة العجز الكمي والنوعي لكوادر الإدارة التعليمية، ناجمة من طبقة تنظيم التعليم، وتعدد جهات الإشراف عليه، ومن سياسات وإجراءات اختيار مدراء المدارس، وشروط تعينهم، ومن أسلوب توزيعهم، وطريقة الاحتفاظ بهم، ومن نقص الإمكانات المادية.

فهناك مستويات إدارية عديدة يتكدس فيها موظفين

إذ في الوقت الذي تشتد حاجة اليمنيين إلى الكوادر التعليمية لقيادة العمل التعليمي في مختلف الإدارات التعليمية، لاحظ في الوقت نفسه أنها تتعامل بتبذير وإسراف مع أعلى ما تملكه من كفايات بشرية في مجالات كان من الممكن إلغائها لتوظيف تلك الكفايات في مكانها الحقيقي، ولهذا تضخمت أجهزة التعليم، حيث يستوعب قطاع التعليم سنوياً ما يزيد عن ٥٣% من إجمالي الموظفين في القطاع الحكومي جاذباً أفضل الكفايات التعليمية، في الوقت الذي ترسل إلى المدارس العناصر غير التعليمية أو المتواضعة التأهيل والتدريب، يدعم ذلك تدني مكانة العاملين بالإدارة التعليمية، وتدهور أوضاعهم المعيشية ..الخ بعكس العاملين في أجهزة التعليم

عجز موارد الإدارة التعليمية مقابل ضآلة ميزانيته:

تعاني البنية التحتية للإدارة التعليمية في اليمني عجزًا مزمنًا شل من قدرة التعليم عن الوفاء بمتطلبات العملية التعليمية وشروط انعقادها، وأفقده القدرة على أداء وظائفه، وتسيير مهامه بما فيه الضرورة في كثير من الأحيان، حتى أن أغلب الإدارات التعليمية، ولا سيما في الريف إذا كانت تنقصها العديد من المرافق والإمكانات الضرورية لأداء مهامها، فإنها عاجزة عن توفير الكثير من مستلزمات التشغيل والقيام بالأنشطة التعليمية المهمة، وتدهور الإمكانات المادية مستمراً رغم تزايد

ميزانية التعليم عامًا بعد آخر، ووصولها إلى أقصى ما تستطيع الدولة أن تقدمه، وعلى حساب مشاريع أخرى، ودون أن تتمكن هذه الميزانية من الوفاء باحتياجات التعليم؛ وذلك بسبب السرعة المتزايدة في نمو التعليم وانتشاره في مختلف مناطق اليمن.

قصور كبير في الشراكة المجتمعية في دعم الإدارة التعليمية ماديًا ومعنويًا:

ربما كانت مسيرة تطوير التعليم الحديث ونشره في ربوع اليمن سبباً لتولي الدولة المسؤولية شبه الكاملة في إدارة وتمويل الإدارة التعليمية، ونشرها في أنحاء اليمن تقليدًا لما سلكته الدول الحديثة في المنطقة العربية وغيرها. وهذا توجه محمود ومشكور فرضته مبررات وظروف ذلك الوقت، ولكن عندما أحست الدولة في بداية السبعينيات عجزها عن تلبية الطلب الاجتماعي المتصاعد على التعليم، وخصوصًا في أرياف اليمن؛ كون المدن الرئيسة تركزت فيها مساعدات الدول الشقيقة والصديقة، وكذا جهود الدولة، عندها وإحياء للتقاليد الشعبية القديمة في دعم التعليم أسست الدولة تجربة فريدة تمثلت في إنشاء هيئات التعاون الأهلي للتطوير التي وضعت الأساس لإشراك المجتمعات المحلية في تحمل مسؤولية نشر التعليم في مناطقها، بدءًا من توفير فرص الدعم المادي النقدي والعيني، وبالضرورة سوف تنتهي هذه المسؤولية في الرقابة على الإدارة التعليمية وعلى المدارس والمشاركة في إدارتها، لتنجز هذه الهيئات في عمر وجيز آلاف المدارس، وتوفر صور الدعم الأخرى لها ، وغيرها من المنجزات الأخرى بالجهود الذاتية ما كانت الدولة لتستطيع تحقيقها في ظل شحة الموارد المادية، ومع ذلك خنقت هذه التجربة واختفت، والدموع تدرف عليها، لتعود مسؤولية الدولة الكاملة على التعليم.

اعتماد الترقيات للوظائف القيادية والإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون اعتبار كبير لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية. من أمل الحضرمي

- انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
- كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة، بل وفي الفصل الواحد.
- عدم توفر الإمكانات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار، وبلا مرافق صحية، وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ مع البقاء في الفصل.
- العجز في إعداد المدرسين، فهناك بعض المدارس ينقصها العدد اللازم من المدرسين، وبعضها لاستقرار أوضاع المدرسين فيها إلا بعد مضي وقت طويل من بدء الدراسة، وبعض المدرسين غير مؤهلين التأهيل المناسب.
- ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم، وعدم التسلسل في شغل الوظائف الإدارية.

- عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة، أو عدم اطلاع المدرسين ومديري ووكلاء المدارس عليها.
- كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من ا لإدارة المركزية أو مديريات التعليم.
- ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارة التعليم في إدارة المدرسة، وبالتالي عدم رغبة هذه المستويات في إعطاء إدارة المدارس مزيدًا من السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها بعض السلطات.
- إهمال استخدام التكنولوجيا الإدارية أدى إلى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم والوقوف على نقل بعض التقنيات من الغرب أو الانبهار بها.
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة، مما يؤثر سلبا في أداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والأدوار.
- كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري أثناء العام الدراسي، مما يعوق العمل داخل المدرسة.
- كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى انشغال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية

مشكلات الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية على المستوى المركزي(ديوان الوزارة) ذكرها (الطيب، ٢٠٠٤، ٢٥٠) كما يأتي :

١. لا يوجد في وزارة التربية والتعليم إدارة تختص بمتابعة التطوير الإداري في الوزارة.
٢. لا تلتزم بالمعايير الموضوعية في اختيار المديرين المناسبين في الوظائف المناسبة.
٣. لا يفوض المديرون إلا القليل من صلاحياتهم .
٤. يتم التعيين لمناصب عليا في الوزارة بناء على الانتماءات القبلية، أو الحزبية، أو المحاباة، أو القرابة، بعيدا عن مبدأ تكافؤ الفرص، واعتبار الكفاءة .
٥. يعتمد توصيف الوظائف على النمط التقليدي، وليس على الأهداف المطلوب تحقيقها .
٦. افتقار الوزارة لمركز يقوم بجمع المعلومات والبيانات ليستعين بها المديرون عند اتخاذ القرارات.

١. مركزية الأنظمة الإدارية التعليمية: أن المسؤولين الإداريين في المناطق التعليمية ليس لهم سلطات في عملية التخطيط إضافة إلى عدم استقلالية المناطق التعليمية ماليا وإداريا .
٢. تضخم الجهاز الإداري: ازدياد أعداد المقبولين في مدارس التعليم العام أدى إلى تضخم أعداد الموظفين الإداريين كما لا كيفا أدى إلى الإخلال بنسبهم في هيكل العمالة التعليمية مما ترتب عليه ارتفاع تكاليف العمل الإداري وتضخم الجهاز الإداري التعليمي في اليمن.

٣. قلة القيادات التربوية المؤهلة: تعاني إدارات التعليم في المملكة عجزا واضحا في قلة المؤهلين تربويا ومهنيا للقيام بأعباء الإدارة التعليمية، ويرجع ذلك إما لصعوبة الحصول على المؤهلين، أو لعدم توافر الحوافز المالية والمعنوية التي تشجع العناصر الإدارية المؤهلة للعمل في مجال إدارة التعليم .
٤. قصور التقنية الإدارية: إن أسلوب معالجة المعلومات من قبل الإدارات التعليمية في المملكة ما زال ضعيفا وتقليديا لا سيما فيما يتعلق بحفظ السجلات والوثائق التي تتضمن أسماء المعلمين والعاملين والمدارس والرواتب والقوانين واللوائح والقرارات؛ مما سبب إرباك العاملين والمراجعين للإدارات التعليمية نتيجة لصعوبة استرجاع المعلومات المطلوبة وكثرتها.
٥. عدم الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية: هناك قصور واضح في عدم الاهتمام بإجراء البحوث العلمية التي تهتم بالإدارة التربوية من أجل تذليل العقبات التي تقلل من تحقيق النجاح فيها، ومن ثم عدم تطويرها.
٦. علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية بالمناطق: على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم تطبق عدم المركزية إلى حد كبير في إدارة المناطق التعليمية وعلى الرغم من الصلاحيات الواسعة المخولة لمديري المناطق ومديري العموم في المناطق التعليمية إلا أن إدارات التعليم تتمسك بالصلاحيات الإدارية والمالية مما جعل الإدارة المدرسية لا تستطيع مواجهة احتياجاتها بسرعة وذلك بسبب الإجراءات المعقدة، كما أن الصلاحيات الإدارية والمالية الخاصة بالمناطق التعليمية تستغرق كل وقت وجهد العاملين بها.

**رابعًا: تحديات الإدارة التعليمية في اليمن:**

تواجه الإدارة التعليمية كل يوم العديد من المشكلات والتحديات التي تحتم عليها اختراق أسوار الروتين والنمط التقليدي الذي تنتهجه، والبدء بالتفكير الجاد لوضع استراتيجية عملية تتماشى مع تراث الماضي، ومعطيات الواقع، وتوقعات المستقبل. ومن التحديات التي تواجه الإدارة التعليمية ما يأتي:

الافتقار إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الإدارة التعليمية برمتها، وعدم وجود استراتيجية وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس.

الافتقار إلى استراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التعليمية قبل الخدمة واثنائها.

تدني مستوى القيادات التعليمية المؤهلة والمدربة علميًا وتربويًا وفنيًا ومهنيًا.

الافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف.

غياب آلية تحد من الواسطة التي تؤدي إلى إضعاف عمل الإدارة التعليمية، وإفساد العمل التعليمي، والعمل على مواجهتها وقهرها من خلال تطبيق النظم واللوائح دون محاباة.

إغراق القيادات التعليمية بأعمال روتينية، وورقية على حساب الأعمال الإبداعية.

عدم توفر الموارد المالية اللازمة لمواكبة الطموحات والخطط المقترحة.

افتقار القيادات التعليمية إلى السلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة المهام والمسؤوليات الموكولة إليها على أكمل وجه.

الافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التعليمية؛ مما يشجعها على الاستمرار في المهنة، وعدم الالتفاف أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام.

قدم المناهج وعدم فاعلية طرق التدريس.

الافتقار إلى استراتيجية محددة للاستفادة من القيادات الإدارية المؤهلة والمدربة المتاحة

## المصادر :


شائف شرف عثمان الحكيمي (٢٠٠٧): السلوك القيادي لمديري مراكز التعليم المهني كما يدركه المدرسون وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء

نجيب مصلح محمد عسكر (٢٠١٠): تقويم أداء مديري عموم مكاتب التربية والتعليم في اليمن لمهامهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء،

إسماعيل نعمان عبده عزالدين (٢٠٠٧): فاعلية إدارات المناطق التعليمية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية – جامعة صنعاء، ص







المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع
صنعاء - جولة الجامعة الجديدة
تلفون : ٤٦٨٩٥٧ سيار : ٧٧٧٢١٥٩٧٥ - ٧١١٤٥٠٥٤٨
متميزون في طباعة الكتب